



---

# **BACHELORARBEIT**

---

Frau  
**Josephin John**

**Nachhaltigkeit oder  
Greenwashing?  
Ökologisches Marketing  
bei Puma**

**2017**

# **BACHELORARBEIT**

---

## **Nachhaltigkeit oder Greenwashing? Ökologisches Marketing bei Puma**

Autor/in:  
**Frau Josephin John**

Studiengang:  
**Business Management**

Seminargruppe:  
**BM14wD2-B**

Erstprüfer:  
**Herr Prof. Dipl.-Kaufm. Günther Graßau**

Zweitprüfer:  
**Frau Dipl.-Komm.-Wirt. Corinna Mühlhausen**

Einreichung:  
Hamburg, 25. Juli 2017

# **BACHELOR THESIS**

---

## **Sustainability or Greenwashing? Ecological Marketing at Puma**

author:

**Ms. Josephin John**

course of studies:

**Business Management**

seminar group:

**BM14wD2-B**

first examiner:

**Mr. Prof. Dipl.-Kaufm. Günther Graßau**

second examiner:

**Ms. Dipl.-Komm.-Wirt. Corinna Mühlhausen**

submission:

Hamburg, 25th of July 2017

## **Bibliografische Angaben**

John, Josephin:

Nachhaltigkeit oder Greenwashing? Ökologisches Marketing bei Puma

Sustainability or Greenwashing? Ecological Marketing at Puma

56 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,  
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2017

## **Abstract**

Nachhaltigkeit ist in den letzten Jahren zu einem bedeutenden Thema für die gesamte Menschheit geworden. Auch Unternehmen stehen der Verantwortung und Pflicht gegenüber, die Umwelt zu schützen und Maßnahmen gegen den Klimawandel zu ergreifen. Leider schleicht sich mit diesem Bewusstsein für Nachhaltigkeit auch ein negativer Aspekt ein: Greenwashing. Die vorliegende Bachelorarbeit soll dem Leser ein Verständnis für die Relevanz von Nachhaltigkeit und Greenwashing geben. Außerdem wird das Corporate Social Responsibility Konzept und das damit verbundene ökologische Marketing beleuchtet. Anhand der Informationen wird die Sportmarke Puma tiefgehend auf ihre Nachhaltigkeitsstrategie und das ökologische Marketing untersucht. Diese Untersuchung und Anwendung der Theorie auf die Marke stellt den Kern der Arbeit dar. Die gewonnenen Erkenntnisse werden anschließend genutzt, um Puma hinsichtlich Nachhaltigkeit und Greenwashing zu beurteilen und Handlungsempfehlungen für die Marke zu erstellen.

# Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis .....	IV
Abkürzungsverzeichnis .....	V
Anlagenverzeichnis .....	VII
1. Einleitung .....	1
1.1 Problemstellung .....	1
1.2 Zielsetzung der Arbeit .....	2
1.3 Gliederung und Vorgehensweise der Arbeit .....	3
2 Einordnung der Begrifflichkeiten .....	5
2.1 Nachhaltigkeit .....	5
2.1.1 Definition von Nachhaltigkeit .....	5
2.1.2 Heutige Relevanz für die Gesellschaft.....	8
2.1.3 Heutige Relevanz für Unternehmen .....	14
2.2 Greenwashing .....	20
2.2.1 Definition von Greenwashing .....	20
2.2.2 Beispiele für Greenwashing .....	22
2.3 Abgrenzung von Nachhaltigkeit und Greenwashing .....	25
2.4 Ökologisches Marketing.....	28
2.4.1 Definition von ökologischem Marketing .....	28
2.4.2 Nutzen von ökologischem Marketing .....	30
3 Die Marke Puma .....	31
3.1 Unternehmensphilosophie, Strategie und Ziele .....	32
3.2 Nachhaltigkeit .....	33
3.3 Ökologisches Marketing.....	43
3.4 Die Medien über Puma .....	44
4 Nachhaltigkeit oder Greenwashing? – Fazit .....	52
Literaturverzeichnis .....	VIII
Anlagen .....	XVII
Eigenständigkeitserklärung .....	XXV

# Abkürzungsverzeichnis

BCI	Better Cotton Initiative
BMBF	Bundesministerium für Bildung und Forschung
BMU	Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit
BMWi	Bundesministerium für Wirtschaft und Energie
CCC	Clean Clothes Campaign
CSR	Corporate Social Responsibility
CSS	Carbon Capture and Storage Technologie
Ebd.	Ebenda
EP&L	Environmental Profit & Loss
EU	Europäische Union
FLA	Fair Labour Association
FSC	Forest Stewardship Council
GRI	Global Reporting Initiative
Hrsg.	Herausgeber
ICC	International Chamber of Commerce
ILO	International Labour Organization
ISO	International Organization for Standardization
IÖW	Institut für ökologische Wirtschaftsforschung
Jg.	Jahrgang
JOBE	Journal of Business Ethics
LOHAS	Lifestyle of Health and Sustainability

---

LWG	Leather Working Group
MRSL	Manufacturing Restricted Substances List
NGO	Nichtregierungsorganisation
o.J.	ohne Jahr
o.Jg.	ohne Jahrgang
PFC	per- und polyfluorierte-haltige Chemikalien
PR	Public Relations
SDG	Sustainable Development Goals
taz	Tageszeitung in Berlin
UN	United Nations
UWG	Gesetz gegen unlauteren Wettbewerb
Vgl.	Vergleiche
WBGU	Wissenschaftlicher Beirat der Bundesregierung für Globale Umweltveränderungen
WCED	World Commission on Environment and Development
ZDHC	Zero Discharge of Hazardous Chemicals

# Anlagenverzeichnis

Anl.1: Nachhaltigkeitsdreieck .....	XVII
Anl.2: Magisches Dreieck nachhaltiger Entwicklung der Enquête-Kommission.....	XVIII
Anl.3: Darstellung der nachhaltigen Entwicklung als haltbares Säulen-Konzept. ....	XIX
Anl.4: Entwicklung des Logos von Puma .....	XX
Anl.5: Pumas strategische Prioritäten .....	XXI
Anl.6: Pumas Markenwerte .....	XXII
Anl.7: Pumas drei Dimensionen von Nachhaltigkeit.....	XXIII
Anl.8: Die Puma Nachhaltigkeitsziele ,10FOR20' .....	XXIV



# 1. Einleitung

## 1.1 Problemstellung

Nachhaltigkeit ist allgegenwärtig zu finden und wird gerade aktuell thematisiert. Sei es im Supermarkt, wo grüne Verpackungen mit noch grüneren Slogans werben oder zu Hause vor dem Fernseher. Mittlerweile wirbt fast jeder zweite Produzent oder Hersteller mit Nachhaltigkeit und der Einsparung von Energie, Wasser oder Treibstoff. Die gesamte Gesellschaft ist in dieses Thema eingebunden. Ein Leben in den reichen Industrieländern wäre für die nachfolgenden Generationen weniger üppig, würde unsere Generation die Augen davor verschließen. Der Klimawandel macht sich gerade jetzt immer deutlicher bemerkbar. Naturkatastrophen werden gewaltiger, das Wetter immer unberechenbarer und das Klima immer wärmer. Schuld sind die immensen Emissionen von Treibhausgasen, welche durch die Industrie in die Atmosphäre abgegeben werden.<sup>1</sup>

Daher wächst das Bewusstsein dafür, Konsumgüter nachhaltig herzustellen. Megatrends wie Neo-Ökologie und Gesundheit beeinflussen unsere Gesellschaft und damit auch das Verhalten der Verbraucher.<sup>2</sup> Die Menschen fangen an nachhaltig produzierte Lebensmittel zu kaufen, sich vegetarisch oder vegan zu ernähren. Sie leben insgesamt für sich gesünder, treiben Sport und machen Yoga. Manche fahren sogar Autos, welche mit Strom statt mit Benzin oder Diesel betrieben werden.<sup>3</sup> Der Markt bezüglich Nachhaltigkeit boomt enorm. So ergeben sich gerade für die Unternehmen eine Menge an Problemen, aber auch Chancen. Sie können und müssen als Herausforderungen gesehen werden, welche es zu bewältigen gilt. Die Unternehmen müssen sich anpassen und meist Geld investieren, um den Anforderungen der Zukunft gerecht zu werden. Es geht darum Umzudenken und andere und bessere Wege zu finden. Neue Regelungen lassen grundsätzlich keinen Ausweg zu. Doch sorgt dies auch für neuwertige und besonders nachhaltige Produkte. Die Resultate sind unter anderem gesteigerte Absätze und ein besseres Image. Der Bekanntheitsgrad lässt sich damit ebenfalls erhöhen.<sup>4</sup>

Doch es gibt noch eine weitere Methode: Greenwashing. Dies sorgt bei den kritischen Konsumenten für Misstrauen. Welche Werbung hält was sie verspricht? Welche Unternehmen sind vertrauenswürdig und meinen ihre ‚grünen‘ Versprechen ernst? *„Grün, grün, grün ist alles, was wir kaufen. Lügen bis das Image*

---

<sup>1</sup> Vgl. Horx, Matthias: Das Megatrend Prinzip. Wie die Welt von Morgen entsteht. 1. Auflage. München 2014. S. 212-218

<sup>2</sup> Vgl. Wenzel, Eike/Kirig, Anja/Rauch, Christian: Greenomics. Wie der grüne Lifestyle Märkte und Konsumenten verändert. 1. Auflage. München 2008. S. 14

<sup>3</sup> Vgl. Statista: Nachhaltigkeit. Veränderung des Konsumverhaltens. 2017. URL: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/74361/umfrage/nachhaltigkeit-veraenderung-des-konsumverhaltens/> [Stand: 22.07.2017]

<sup>4</sup> Vgl. Wenzel/Kirig/Rauch, 2008, S. 31

*stimmt.*“ Der Buchtitel von Toralf Staud trifft das Motto bei Greenwashing absolut auf den Punkt.<sup>5</sup>

Ehrliche Unternehmen, welche sich der Nachhaltigkeit verschrieben haben, leiden durch die schwarzen Schafe unter ihnen. Sie müssen sich umso mehr ins Zeug legen, um wirklich glaubhaft zu erscheinen. Aus diesem Grund entstanden Nachhaltigkeitsstrategien und Managementkonzepte, um eine nachhaltige Unternehmensführung zu erleichtern. Es gibt mehr als nur eine Baustelle. Die Herstellung, die Entsorgung, das Recycling, den Transport, das Produkt an sich, die Zustände an den Produktionsstandorten, die Schadstoffe und Chemikalien, die Emissionen, all diese Aspekte haben Unternehmen heutzutage zu berücksichtigen und das auf mehr oder weniger freiwilliger Basis.<sup>6</sup>

## 1.2 Zielsetzung der Arbeit

Unsere Gesellschaft wird mit dem Thema vom Klimawandel, dem Umweltschutz und der Nachhaltigkeit sowie den Täuschungsversuchen von Unternehmen diesbezüglich für immer konfrontiert bleiben. Daher beschäftigt sich diese Bachelorarbeit mit diesen Themen und betrachtet sie im Einzelnen tiefgründiger.

Des Weiteren soll das Sportmodelabel Puma als unternehmerisches Beispiel herangezogen und bezüglich Nachhaltigkeit analysiert werden. Gerade das Label äußert sich sehr ausführlich zum Thema Nachhaltigkeit und wird oft als Pionier genannt. Zusätzlich hat gerade die Sportmode in den letzten Jahren immer mehr an Bedeutung gewonnen und sich aus dem klassischen Modesystem herausdifferenziert.<sup>7</sup> Dies lässt sich nicht zuletzt durch den Megatrend Gesundheit belegen, durch welchen körperliche Fitness und Sport in der Gesellschaft immer mehr Relevanz gefunden haben. Diese Relevanz verknüpft sich bei der Sportmarke Puma mit der Relevanz von Nachhaltigkeit. Die Bereiche zum Thema Nachhaltigkeit und nachhaltige Verantwortung im Unternehmen, sowie Sport, Fitness und Gesundheit sind dementsprechend von hoher Aktualität.<sup>8</sup>

Ziel der Bachelorarbeit ist es, auf Grundlage des theoretisch erarbeiteten Teils eine Beurteilung der Marke Puma bezüglich Nachhaltigkeit oder Greenwashing durchführen zu können. Das Corporate Social Responsibility (CSR) Konzept und

---

<sup>5</sup> Vgl. Staud, Toralf: Grün, grün, grün ist alles, was wir kaufen. Lügen bis das Image stimmt. 1. Auflage. Köln 2009.

<sup>6</sup> Vgl. Hartmann, Kathrin: Ende der Märchenstunde, Wie die Industrie die Lohas und Lifestyle-Ökos vereinnahmt. 2. Auflage. München 2009. S. 148f

<sup>7</sup> Vgl. Mauch, Daniela/ Schmidt, Prof. Dr. Doris (Hrsg.): Zur Ausdifferenzierung der Sportmode. Eine systemtheoretische Untersuchung. Heidelberg: Pädagogische Hochschule Heidelberg, Dissertation, 2005. S. 111 & 163

<sup>8</sup> Vgl. Horx, Matthias/Huber, Jeanette/Steinle, Andreas/Wenzel, Eike: Zukunft machen. Wie Sie von Trends zu Business-Innovationen kommen. Ein Praxis Guide. 1. Auflage. Frankfurt am Main 2007. S. 44-47

das dazugehörige ökologische Marketing spielen dabei eine große Rolle.<sup>9</sup> Anhand der zu berücksichtigenden Aspekte innerhalb dieses Konzeptes für Unternehmen und somit auch für Puma lassen sich Schlussfolgerungen zur letztendlichen Beurteilung der Marke ziehen. Zusätzlich sind einige Artikel über die Nachhaltigkeit von Puma herangezogen worden, um die Marke auch aus einem unternehmensexternen, kritischeren Blickwinkel beleuchten zu können. Hervorzuheben ist hier, dass es sich bei den Artikeln in diesem Fall um den Spiegel der öffentlichen Medienmeinung handelt.

Aus den Themen ergab sich der Titel der Bachelorarbeit „Nachhaltigkeit oder Greenwashing? Ökologisches Marketing bei Puma.“ Von diesem Titel ausgehend lässt sich die finale Zielsetzung und Fragestellung ableiten: **Wie wird der Auftritt der Sportmarke Puma bezüglich des Themas Nachhaltigkeit gestaltet und stimmt er mit der Theorie des ökologischen Marketings überein?** Die Antwort soll anhand der objektiven wissenschaftlich abgesicherten Meinung der Autorin, der Außenkommunikation von Puma im Internet und der öffentlichen Medienmeinung hergeleitet werden. Sollte sich ein positives Bild ergeben, können vorbildliche Beispiele für andere Unternehmen aus der Nachhaltigkeitsstrategie von Puma abgeleitet werden. Falls nicht können im Gegenzug Negativbeispiele gefunden werden. Außerdem können Schwachstellen bei Puma ermittelt und ausgebessert werden. Daraus ergeben sich weitere Handlungsempfehlungen für die Marke. Überlegungen dazu sollen am Ende dieser Arbeit erörtert und vorgestellt werden.

## 1.3 Gliederung und Vorgehensweise der Arbeit

Für die Bearbeitung der vorliegenden Bachelorarbeit „Nachhaltigkeit oder Greenwashing? Ökologisches Marketing bei Puma“ wurde als erstes ein theoretischer Rahmen gesetzt, diesem folgt die Betrachtung der Marke Puma sowie die kritische, externe Medienmeinung durch die Artikel. Insgesamt umfasst die Bachelorarbeit vier Hauptkapitel.

Im **ersten Kapitel** soll an das Thema dieser wissenschaftlichen Arbeit herangeführt, die Problemstellung gegeben und die Zielsetzung dargestellt werden.

Im **zweiten Kapitel** folgt die Einordnung der Begrifflichkeiten Nachhaltigkeit und Greenwashing sowie deren Abgrenzung voneinander. Die heutige Relevanz von Nachhaltigkeit für unsere Gesellschaft und für Unternehmen wird erklärt. Ebenfalls erfolgt hier die Definition und Erläuterung vom CSR-Konzept. Für das Bessere Verständnis von Greenwashing werden vier Beispiele gegeben. Außerdem wird zusätzlich ökologisches Marketing erläutert, mit dem CSR-Konzept in Verbindung gebracht und der Nutzen für Unternehmen dargestellt.

---

<sup>9</sup> Vgl. Kleine, Judith: Das Ökologische Marketing. Definition und Begriffseinordnung. 1. Auflage. München 2012, S. 3

Das **dritte Kapitel** beschäftigt sich ausschließlich mit der Marke Puma. Die Unternehmensphilosophie wird erklärt, im weiteren Verlauf wird auf die Nachhaltigkeitsstrategie und das ökologische Marketing eingegangen. Darauf folgt eine Kritik und unternehmensexterne Betrachtung durch acht Artikel verschiedener Magazine und Zeitungen. Die Artikel veranschaulichen die Meinung der Medien über die Marke von außen.

Das **vierte Kapitel** bildet den inhaltlichen Abschluss dieser Bachelorarbeit. Es beinhaltet das Fazit der Autorin. Dieses umfasst eine Zusammenfassung der Ergebnisse und deren Schlussfolgerung mit Beantwortung der Forschungsfrage. Außerdem werden Widersprüche und Einschränkungen erläutert und bewertet. Schlussendlich folgen Handlungsempfehlungen für die Sportmarke Puma und ein Ausblick in die Zukunft.

## 2 Einordnung der Begrifflichkeiten

### 2.1 Nachhaltigkeit

Das Wort ‚Nachhaltigkeit‘ ist heutzutage in aller Munde, es wird für viele verschiedene Zusammenhänge und Bedeutungen verwendet. Viele Unternehmen und auch einzelne Personen schmücken sich gerne mit der politischen Korrektheit, welche dem Begriff anhaftet.<sup>10</sup> Deutlich wird jedoch immer: Nachhaltigkeit ist irgendwie wichtig und irgendwie überall. Doch was bedeutet dieses Wort nun wirklich? Wie wichtig ist es für unsere Gesellschaft und für Unternehmen heute? Mit ebendiesen Fragen, nach einer Definition des Begriffes Nachhaltigkeit, der heutigen Relevanz von Nachhaltigkeit in der Gesellschaft und für ein Unternehmen, beschäftigt sich das folgende Kapitel.

#### 2.1.1 Definition von Nachhaltigkeit

Nachhaltigkeit lässt sich auf verschiedene Weisen definieren, entweder nach wirtschaftlicher oder ökologischer Ausrichtung. In der Wissenschaft wird intensiv über eine allgemein gültige Definition von Nachhaltigkeit diskutiert, bisher wurde jedoch keine Einigung erzielt. Dies liegt an der starken und schnellen Entwicklung von Nachhaltigkeit und den vielen Bereichen, in denen nachhaltiges Denken und Handeln anzutreffen oder gewünscht ist. Je nachdem, woher der Definitionsansatz stammt, werden also verschiedene Schwerpunkte thematisiert.<sup>11</sup>

Erstmals verwendet wurde der Begriff Nachhaltigkeit 1713 von Hans Carl von Carlowitz im Zusammenhang mit der Nutzung von Wäldern. Es sollte niemals mehr abgeholzt werden, als nachwachsen kann. Die Regeneration eines Waldes sollte dementsprechend immer gegeben sein.<sup>12</sup>

Um Problemen, welche die Umwelt betreffen, besser überprüfen und entgegenwirken zu können, gründeten die Vereinten Nationen Amerikas 1983 die ‚World Commission on Environment and Development‘ (WCED). Sie besteht aus 22 Mitgliedern aus den Ländern Europa, Amerika, Afrika und Asien sowie zu mehr als der Hälfte der Mitglieder aus Entwicklungsländern. Da bei der Gründung Gro Harlem Brundtland, die norwegische Ministerpräsidentin und Vorsitzende der dortigen Arbeiterpartei, den Vorsitz hatte, ist die WCED auch bekannt als Brundtland

---

<sup>10</sup> Vgl. Renn, Ortwin/Deuschle, Jürgen/Jäger, Alexander/Weimer-Jehle, Wolfgang: Leitbild Nachhaltigkeit. Eine normativ-funktionale Konzeption und ihre Umsetzung. 1. Auflage. Wiesbaden 2007. S. 73

<sup>11</sup> Vgl. Industrie- und Handelskammer Nürnberg für Mittelfranken: Lexikon der Nachhaltigkeit. Definition. o.J. URL: [https://www.nachhaltigkeit.info/artikel/definitionen\\_1382.htm](https://www.nachhaltigkeit.info/artikel/definitionen_1382.htm) [Stand: 12.06.2017]

<sup>12</sup> Vgl. Jonker, Jan/Stark, Wolfgang/Tewes, Stefan: Corporate Social Responsibility und nachhaltige Entwicklung. Einführung, Strategie und Glossar. 1. Auflage. Heidelberg 2011. S. 145

Kommission. Einen sehr bedeutenden und richtungsweisenden Definitionsansatz erbrachte die Brundtland Kommission im Jahre 1987 in ihrem Zukunftsbericht ‚Our Common Future‘ (Brundtland-Report).<sup>13</sup> Dieser sollte *„eine langfristige Perspektive für die Entwicklung der Welt bis zum Jahre 2000 und darüber hinaus darstellen.“*<sup>14</sup> Durch die Definition von Nachhaltigkeit in dem Brundtland-Report wurde der Begriff sehr entscheidend geprägt, noch heute wird oft auf diese Definition zurück gegriffen:<sup>15</sup> *„Dauerhafte Entwicklung ist Entwicklung, die die Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt, ohne zu riskieren, dass künftige Generationen ihre eigenen Bedürfnisse nicht befriedigen können.“*<sup>16</sup> Der Begriff ‚nachhaltige Entwicklung‘ oder auf englisch ‚Sustainable Development‘, hat dort ebenfalls seinen Ursprung. Zum ersten Mal erhebt sich nachhaltige Entwicklung zum Leitbild. Sie bezeichnet den Vorgang des Wandels in der Gesellschaft, Nachhaltigkeit wird als das finale Gefüge, also als das Ergebnis verstanden.<sup>17</sup>

In der Wirtschaft wird Nachhaltigkeit als eine Art des Wirtschaftens verstanden, durch welche derzeitige Bedürfnisse abgedeckt werden, ohne die Lebensgrundlagen für zukünftige Generationen zu gefährden. Dies kennzeichnet sich durch auf lange Dauer aufgeklärtes Handeln und Denken, um ein schwimmendes Gleichgewicht der natürlichen Ressourcen zu erzielen.<sup>18</sup> Die Art des Wirtschaftens ist hierbei das Ausschlaggebende, da Nachhaltigkeit sich selber finanzieren muss.<sup>19</sup> *„Der nachhaltigen Entwicklung ist nicht geholfen, wenn die Mittel für Investitionen auf eine Weise gewonnen wurden, die dem Gedanken der Nachhaltigkeit widersprechen.“*<sup>20</sup>

Aus ökologischer Sicht steht eher die Natur im Vordergrund. Neben dem Schutz natürlicher Ressourcen werden auch begrenzte Kapazitäten der Natur und von Menschen berücksichtigt. So darf die Regenerationsrate erneuerbarer Ressourcen nicht durch Abbau überstiegen werden. Verbrauch von Ressourcen, welche nicht regenerierbar sind müssen kompensiert werden und Emissionen dürfen nicht höher steigen als es die Assimilationskapazität zulässt.<sup>21</sup>

Ganz verallgemeinert bedeutet der Begriff Nachhaltigkeit, beziehungsweise nachhaltiges Handeln die Nutzung eines natürlichen Systems, welches sich selbst regenerieren kann. Der Bestand dieses Systems muss auf natürliche Weise nachwachsen können sodass es sich selbst mit den wesentlichen Eigenschaften erhalten kann.<sup>22</sup>

---

<sup>13</sup> Vgl. Jonker/Stark/Tewes, 2011, S. 69

<sup>14</sup> Ebd.

<sup>15</sup> Vgl. ebd.

<sup>16</sup> Hauff, Volker: Unsere gemeinsame Zukunft. Der Brundtland-Bericht der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung. 1. Auflage. Greven 1987. S.46

<sup>17</sup> Jonker/Stark/Tewes, 2011, S. 7

<sup>18</sup> Vgl. Springer Gabler Verlag: Gabler Wirtschaftslexikon. Stichwort Nachhaltigkeit. o.J. URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/55232/nachhaltigkeit-v9.html> [Stand: 04.06.2017]

<sup>19</sup> Vgl. Industrie- und Handelskammer Nürnberg für Mittelfranken, o.J.

<sup>20</sup> Industrie- und Handelskammer Nürnberg für Mittelfranken, o.J.

<sup>21</sup> Vgl. Industrie- und Handelskammer Nürnberg für Mittelfranken, o.J.

<sup>22</sup> Vgl. Schöps, Bernhard: Greenwashing – Die negativen Aspekte der Nachhaltigkeitskommunikation. Salzburg: Universität Salzburg, Studienarbeit, 2009. S. 10

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass der Begriff Nachhaltigkeit sich eher durch die Summe der verschiedenen Ansätze definiert, da jeder Ansatz verschiedene Elemente berücksichtigt. Besonders treten dabei die Elemente hervor, welche sich in allen Ansätzen widerspiegeln. Immer soll kurz- und langfristig der Fortbestand sichergestellt werden, während sich Nachhaltigkeit durchgehend auf die Gegenwart und zukünftige Situationen bezieht. Außerdem sollen vor allem nicht erneuerbare, jedoch auch die erneuerbaren Ressourcen geschützt werden. Daher kann Nachhaltigkeit so als eine Art des ökonomischen und ökologischen Handelns interpretiert werden, welche den heutigen und zukünftigen Generationen vergleichbare oder möglichst noch bessere Lebensbedingungen sichern soll, während das dazu nötige Element achtsam angewendet und gleichzeitig angebracht gesichert wird.<sup>23</sup> *„Die Grundidee basiert also auf der einfachen Einsicht, dass ein System dann nachhaltig ist, wenn es selber überlebt und langfristig Bestand hat. Wie es konkret auszusehen hat, muss in Einzelfall geklärt werden.“*<sup>24</sup>

Bei einer Vertiefung auf die Bedeutung und Bestandteile von Nachhaltigkeit, wird schnell das sehr bekannte Nachhaltigkeitsdreieck aber auch das ‚Magische Dreieck‘ der Enquête-Kommission von 1998 relevant. Die Dreiecke werden genutzt, um die Gleichberechtigung der verschiedenen Dimensionen von Nachhaltigkeit darzustellen. Dabei handelt es sich um die Kategorien Soziales, Ökonomie und Ökologie.<sup>25</sup> Diese drei Dimensionen bilden die Grundsäulen von Nachhaltigkeit oder nachhaltiger Entwicklung. Sie sind auch bekannt als ‚Triple P‘, also ‚People‘, ‚Planet‘ und ‚Profit‘. Auf der Ebene ‚Planet‘ oder Ökologie sind die wichtigsten Gesichtspunkte die Qualität der Umwelt zu verbessern, den Verbrauch von Energie zu senken und den Bedarf an Rohstoffen zu vermindern, die biologische Artenvielfalt zu sichern und Risiken zu umgehen. Für ‚People‘ oder Soziales werden im Allgemeinen Grundsicherheiten, Teilhabe und gleiche Chancen für alle sowie das nachhaltige Ausleben von Bedürfnissen und eine emanzipierte Lebenserfüllung im Vordergrund gesehen. Die Kategorie ‚Profit‘ oder Ökonomie bedeutet für nachhaltige Entwicklung und Nachhaltigkeit das Bestehen von sozialen Ungefährlichkeiten, wirtschaftliche Kapazitäten und vor allem ein funktionierendes Wirtschaftssystem.<sup>26</sup> Beim Nachhaltigkeitsdreieck wird lediglich jeweils eine dieser drei Dimensionen an einer der Spitzen des Dreiecks angeordnet.<sup>27</sup> Das ‚Magische Dreieck‘<sup>28</sup> geht noch einen Schritt weiter und lässt die drei Kategorien ineinander übergehen, um deutlich zu machen, wie die verschiedenen Aspekte von Nachhaltigkeit zusammenwirken. Der wichtige Zusammenhang zwischen sozialer, ökonomischer und ökologischer Nachhaltigkeit kann durch die Darstellung der nachhaltigen Ent-

<sup>23</sup> Vgl. Industrie- und Handelskammer Nürnberg für Mittelfranken, o.J.

<sup>24</sup> Carnau, Peter: Nachhaltigkeitsethik. Normativer Gestaltungsansatz für eine global zukunftsfähige Entwicklung in Theorie und Praxis. 2. Auflage. München 2011. S.14

<sup>25</sup> Vgl. Kleine, Alexandro: Operationalisierung einer Nachhaltigkeitsstrategie. Ökologie, Ökonomie und Soziales integrieren. 1. Auflage. Wiesbaden 2009. S. 74f

<sup>26</sup> Vgl. Jonker/Stark/Tewes, 2011, S. 155

<sup>27</sup> siehe Anlage 1: Nachhaltigkeitsdreieck

<sup>28</sup> siehe Anlage 2: Magisches Dreieck nachhaltiger Entwicklung der Enquête-Kommission

wicklung als haltbares Säulen Konzept<sup>29</sup> noch weiter verdeutlicht werden. Jede der Säulen Soziales, Ökonomie und Ökologie trägt dabei eine Spitze des Dreiecks. Das Dreieck selbst steht dann in diesem Fall für nachhaltige Entwicklung. Es wird deutlich, dass alle drei Säulen notwendig sind, um das Dreieck für nachhaltige Entwicklung zu tragen. Es besteht eine Abhängigkeit zwischen ihnen. Im übertragenen Sinne zeigt sich unverkennbar, dass nachhaltige Entwicklung jede einzelne der drei Dimensionen benötigt, um zu funktionieren. Sie sind notwendig für positive Fortschritte der Nachhaltigkeit für die Umwelt, in der Wirtschaft und für soziale Probleme.<sup>30</sup>

## 2.1.2 Heutige Relevanz für die Gesellschaft

Aber auf welche Art beeinflusst Nachhaltigkeit das Leben auf der Erde und unsere Gesellschaft und wie reagiert diese darauf? Die Folgen von Umweltverschmutzung sind bereits spürbar. Daher bekommt nachhaltig sein für uns eine immer wichtigere Priorität. Das Bewusstsein dafür entwickelt sich langsam aber kontinuierlich immer weiter. Auch wirkt es sich bereits auf den Konsum und auf das Verhalten der Menschen aus.<sup>31</sup>

Fakt ist, dass ohne eine nachhaltige Lebensweise der Treibhauseffekt immer weiter gefördert werden wird und damit auch ein Anstieg der durchschnittlichen Erdtemperatur.<sup>32</sup> Doch ohne den Treibhauseffekt wäre ein Leben auf der Erde in einem Umfang, wie wir es führen, gar nicht möglich. Ohne dieses Phänomen betrüge die durchschnittliche Temperatur auf der Erde nur um die -19 Grad Celsius. Der Treibhauseffekt ist zwingend notwendig für das Leben, er ist ein Teil des natürlichen Kreislaufs auf der Erde.<sup>33</sup> Der Treibhauseffekt wird vor allem durch die Verbrennung fossiler Energieträger und durch die Rodung von Wäldern mittels abbrennen gefördert, bei welchem vor allem CO<sub>2</sub> entsteht. Die sogenannten Treibhausgase bestehen zu ca. 80% aus CO<sub>2</sub> Gasen.<sup>34</sup> Diese sind zwar lichtdurchlässig, jedoch kaum für das wärmende Infrarotlicht. Es wird also reflektiert und bleibt in der Atmosphäre. So hat eine höhere Konzentration von Treibhausgasen logischerweise die Erwärmung der durchschnittlichen Temperatur auf der Erde zur Folge.<sup>35</sup> Messungen haben den Anstieg der Durchschnittstemperatur bereits bewiesen. Die Erderwärmung, auch Klimawandel genannt, wird weitgreifende

---

<sup>29</sup> siehe Anlage 3: Darstellung der nachhaltigen Entwicklung als haltbares Säulen-Konzept

<sup>30</sup> Vgl. Kleine, A., 2009, S. 74f

<sup>31</sup> Vgl. Wenzel/Kirig/Rauch, 2008, S. 197

<sup>32</sup> Vgl. Jonker/Stark/Tewes, 2011, S. 115

<sup>33</sup> Vgl. Johansen, Bruce E.: Eco-Hustle! Global Warming, Greenwashing, and Sustainability. 1. Auflage. Santa Barbara 2015. S. 3

<sup>34</sup> Vgl. Jonker/Stark/Tewes, 2011, S. 128

<sup>35</sup> Vgl. Greenpeace e.V.: Klimawandel, Was ist der Treibhauseffekt? o.J. URL:

<https://www.greenpeace.de/themen/klimawandel/was-ist-der-treibhauseffekt> [Stand: 20.06.2017]



Folgen mit sich bringen. Dies kann das Leben auf der Erde gravierend verändern.<sup>36</sup> „Denn das Klima jammert nicht. Es kippt halt irgendwann um.“<sup>37</sup>

Gerade durch die Erderwärmung beginnen viele Tier- und Pflanzenarten auszustarben, bis zu 130 Arten am Tag vermutet der Wissenschaftliche Beirat der Bundesregierung für Globale Umweltveränderungen (WBGU) im Jahr 2000. Im Gegensatz dazu steigt die Bevölkerungsdichte immer weiter an. Schon bald wird die ökologische Tragfähigkeit des Menschen an ihre Grenzen stoßen, während eine fortwährende Vergrößerung der Flächen für wirtschaftliche Tätigkeiten nur mit Belastung der Biodiversität möglich wäre. Ebenfalls besteht zunehmend eine Krise des Süßwassers betreffend. Nicht nur, dass die Bewässerung von Böden Unmengen an Süßwasser verschlingt, hinzu kommt dass zunehmend weniger ertragreiche Böden genutzt werden und die starke Bewässerung diese noch weiter verschlechtert. Viele Menschen in der dritten Welt haben währenddessen keinen Zugang zu sauberem Trinkwasser. Sie sterben an den Folgen wasserbedingter Krankheiten.<sup>38</sup>

Schon Vierzigtausend Jahre lang wirkt der Mensch auf die Umwelt ein und verschuldete infolgedessen unzählige regionale Naturkatastrophen. Doch aufgrund des technischen Fortschritts ist die Menschheit mittlerweile dazu in der Lage, nicht nur räumlich begrenzte Gebiete zu beeinflussen, sondern auf globale Umweltbedingungen und den Planeten als Ganzes einzuwirken. Naturkatastrophen nehmen heutzutage also auch ein größeres Ausmaß ein. Aufgrund dessen werden viele Menschen immer aufmerksamer auf das Problem des Klimawandels. Nachhaltige Entwicklung und Umweltschutz werden immer relevanter, nicht auf Kosten der eigenen Kinder oder auf Kosten unseres Planeten zu leben immer essentieller.<sup>39</sup>

Um dem Klimawandel entgegen wirken zu können und nachhaltige Entwicklung zu fördern, wurden von den Vereinten Nationen (UN) 2016 die Ziele für nachhaltige Entwicklung, die ‚Sustainable Development Goals‘ (SDG) festgelegt. Dabei handelt es sich um siebzehn Ziele, welche die drei Dimensionen Ökologie, Ökonomie und Soziales abdecken. Es geht darum Maßnahmen aufzuzeigen, welche für die Verbesserung der Umwelt und des Wohlergehens der Menschen auf der Erde sorgen sollen. Diese siebzehn Ziele sollen an dieser Stelle zusammengefasst werden. Ziel eins heißt ‚No Poverty‘, es geht darum, keine Armut jeglicher Form mehr auf der Welt zu haben. Bei Ziel zwei ‚Zero Hunger‘ wollen die Vereinten Nationen erreichen, dass kein Mensch mehr Hunger leiden muss, Lebensmittel für alle gesichert und verbessert werden sollen und nachhaltige Anbau gefördert werden soll. ‚Good Health an Well-Being‘ ist der Name des Dritten Zieles der UN. Es geht dabei darum, für die gesamte Menschheit ein gesundes Leben und Wohlbefinden zu gewährleisten und zu verbreiten. Des Weiteren beschäftigt sich Ziel vier ‚Quality Education‘ mit der Gewährleistung von gleichberechtigter Bildung. Ebenfalls sollen lebenslange Weiterbildungsmöglichkeiten gefördert werden. Ziel Num-

<sup>36</sup> Vgl. Jonker/Stark/Tewes, 2011, S. 128

<sup>37</sup> Staud, 2009, S. 25

<sup>38</sup> Vgl. Renn/Deuschle/Jäger/Weimer-Jehle, S. 21ff

<sup>39</sup> Vgl. ebd.

mer fünf ist mit ‚Gender Equality‘ benannt. Es geht um die Gleichberechtigung von Frauen und Mädchen. ‚Clean Water and Sanitation‘ als Ziel sechs soll die Verfügbarkeit und den nachhaltigen Umgang mit Wasserressourcen und der Kanalisation sicherstellen. Mit Ziel sieben, ‚Affordable and clean Energy‘ ist die Zugangssicherung von moderner, nachhaltiger, zuverlässiger und bezahlbarer Energie für alle gemeint. Durch ‚Decent Work and economic Growth‘, Ziel acht, soll ununterbrochenes, nachhaltiges Wirtschaftswachstum gefördert und vollständig produktive und faire Arbeit gesichert werden. Ziel neun, ‚Industry, Innovation and Infrastructure‘ widmet sich dem Aufbau einer belastbaren Infrastruktur, eingeschlossen der Förderung einer nachhaltigen Industrialisierung und der Begünstigung von Innovationen. Die Reduzierung von Ungleichheiten zwischen und innerhalb von Ländern ist durch das zehnte Ziel ‚Reduced Inequalities‘ abgedeckt. ‚Sustainable Cities and Communities‘, Ziel Nummer elf, umfasst die Sicherheit, Widerstandsfähigkeit und Nachhaltigkeit von Städten und Orten. Das zwölfte Ziel der SDG ‚Responsible Consumption and Production‘ soll nachhaltigen Konsum und Produktionsweisen vorantreiben. Beim dreizehnten Ziel ‚Climate Action‘ wurde durch die UN festgelegt, dass sofortige Maßnahmen zur Bekämpfung des Klimawandels aufgenommen werden, um die Folgen verringern. Ziel vierzehn ‚Life below Water‘ soll bewirken, dass die Ressourcen der Ozeane, Seen und der Meere nachhaltig genutzt und erhalten werden. Das fünfzehnte der siebzehn Ziele lautet ‚Life on Land‘, es geht um den Schutz, die Förderung und Wiederherstellung einer nachhaltigen Nutzung der Ökosysteme zu Land sowie die nachhaltige Waldbewirtschaftung und der Bekämpfung von Wüstenbildung. Außerdem sollen eine Umkehrung und die Aufhaltung der Verschlechterung von Land und Artenvielfalt erzielt werden. Ziel sechzehn ist mit ‚Peace, Justice and strong Institutions‘ benannt. Es geht um die Verbreitung von friedlichen und offenen Gesellschaften für die nachhaltige Entwicklung sowie eine faire Rechtsprechung für jeden. Zusätzlich sollen auf allen Ebenen effektive und zurechnungsfähige Institutionen gebildet werden. Das letzte Ziel der siebzehn heißt ‚Partnerships for the Goals‘, bei welchem die Möglichkeiten zur Durchsetzung der SDG gestärkt werden sollen. Ebenfalls sollen die globalen Partnerschaften für nachhaltige Entwicklung erneuert und gefestigt werden. Die UN möchte mit diesen Zielen erreichen, dass alle Länder, Menschen und Unternehmen mit ihren Teilhabern sich ihnen annehmen und sich an der globalen Partnerschaft für nachhaltige Entwicklung beteiligen. Sie sind davon überzeugt, dass das Leben Aller sich zum besseren entwickeln wird, wenn die Bestrebungen dieser Ziele international befolgt werden.<sup>40</sup>

*„Das beliebteste Doppelwort in den Medien lautet heute »Noch nie!«. Noch nie lebten Menschen in einer Zeit so durchgreifender Veränderungen, alarmierender Verunsicherungen, unaufhaltsam beschleunigten Fortschritts. Noch nie war die Menschheit so bedroht durch Naturkatastrophen, Atomunfälle, Terrorismus, Tsunamis, Klimaextreme, Bürgerkriege, Finanzkrisen, Euro-Krisen, Rohstoffver-*

<sup>40</sup> Vgl. United Nations: Sustainable Development Goals. o.J. URL: <https://sustainabledevelopment.un.org/post2015/transformingourworld> [Stand: 20.07.2017]

*knappungen und so fort...*<sup>41</sup>, beschreibt Trend- und Zukunftsforscher Matthias Horx. Die Medien würden mit übertriebenen, zugespitzten und Angst machenden Meldungen Aufmerksamkeit generieren wollen, um so ihr Geschäft zu vergrößern. Hier kommen die sogenannten Megatrends ins Spiel, welche sich die Medien zu Nutze machen. Die Megatrends wirken kontinuierlich und langsam von innen heraus auf die Welt und unsere Gesellschaft ein. So wird sie beeinflusst, ohne es selber bewusst wahrzunehmen. Medien können diese unterschwellige Beeinflussung dann sehr gut aufgreifen und für sich in positivem Sinne verwenden.<sup>42</sup> Bei einem Megatrend handelt es sich weniger um einen klassisch echten Trend, als vielmehr um Veränderungen von Strukturen in den menschlichen Organisationssystemen.<sup>43</sup> Es sind enorme und gewichtige Wandlungsprozesse, welche durch ihre kontinuierlichen Einwirkungen die Gesellschaft und Wirtschaft in den kommenden 20 bis 30 Jahren auf den gesamten Märkten und in jeglichen anderen Gebieten kennzeichnend verändern werden.<sup>44</sup> Dazu gehört auch der Megatrend der Neo-Ökologie, welcher die Nachhaltigkeit mit einschließt. Neben den grundlegenden Bereichen der nachhaltigen Entwicklung, bezieht sich Neo-Ökologie auch auf die sozial-ökologischen Zusammenhänge des Verhaltens in der Gesellschaft und deren Auswirkungen. Die Grenzen der ethischen, gesellschaftlichen und nachhaltigen Ebenen verschwimmen ineinander und werden nun auch für die Wirtschaft interessant. Dadurch verändert sich der Konsum in der Gesellschaft und findet sich unter den Voraussetzungen von Ökologie und Ethik wieder. Das bisherige Resultat verdeutlicht, dass diese Voraussetzungen für ein Wachstum des Konsums und auch des Marktes sorgen.<sup>45</sup> Hier kommt das ökonomische Modell Greenomics ins Spiel. Das Wort Greenomics bedeutet im weiten Sinne „nachhaltiges Wirtschaften“. Diese Art des Wirtschaftens hebt sich vor allem durch Grundsätze von den marktwirtschaftlichen Grundsätzen ab, welche in der Ökonomie verankert liegen. Es geht dabei um den fortschrittlichen Blickwinkel, aus dem vorhandenen Modell der Wirtschaft zu reagieren und es nach und nach nachhaltiger zu machen. Die Schwierigkeit besteht darin schnell neue alternative Ideen zu haben, bei welchen auch die Möglichkeit besteht eine Umsetzung zu erzielen.<sup>46</sup> Der Begriff Nachhaltigkeit ist, wie bereits erwähnt, in aller Munde und lässt sich universal verwenden. Gerade im Bereich der Unternehmen wird das Wort oft benutzt, um sich positiv zu präsentieren. Doch sollte der Verbraucher kritisch bleiben.<sup>47</sup> Oftmals wird dieser in die Irre geführt, indem ihm ein schlechtes Gewissen gemacht wird, nur um daran verdienen zu können. Es wird als ehrenhaft empfunden Gutes durch Spenden, Sponsoring oder Freiwilligendienst zu tun. Das Ziel

---

<sup>41</sup> Horx, München 2014, S. 7

<sup>42</sup> Vgl. Horx, 2014, S. 8

<sup>43</sup> Vgl. Horx, 2014, S. 65

<sup>44</sup> Vgl. Wenzel/Kirig/Rauch, 2008, S. 13

<sup>45</sup> Vgl. Wenzel/Kirig/Rauch, 2008, S. 35

<sup>46</sup> Vgl. Buxbaum, Marie-Sophie: Mode und Ethik. Eine Studie zu den Verbindungen zeitgenössischer Mode, Ethik und Wirtschaft. 1. Auflage. Hamburg 2014. S. 82

<sup>47</sup> Vgl. Horx, 2014, S. 65f

wird jedoch selten erreicht ohne eine strategische Komponente.<sup>48</sup> Meist bleibt die *„konkrete Umsetzung [...] ein schönes, aber unpraktisches und damit unrealistisches Ziel.“*<sup>49</sup> Doch das passiert nicht nur durch und innerhalb von Unternehmen, auch der Konsument selber reagiert oft ähnlich. Er versucht sich ethisch richtig zu verhalten und bemüht sich daher nachhaltig zu kaufen und zu handeln. Doch gelingt das meist nicht. Die Verbraucher werden viel weniger von Nachhaltigkeit und sozialem Bewusstsein gelenkt, als von Ästhetik, Preis und Image der Produkte und Marken. Man nennt es nicht umsonst ‚die Ich-Gesellschaft‘. Die Menschen denken in der Regel als erstes an sich selbst und lassen sich leicht beeinflussen.<sup>50</sup> Ein weiterer Aspekt ist, dass das Vertrauen der Gesellschaft in die Konsumenten, wirklichen Einfluss nehmen zu können, einfach zu gering ist. Es heißt, ohne den ungehemmten Konsum könnte die Gesellschaft gar nicht mehr bestehen. Konsum ist zu einem Massenphänomen mit einem gewaltigen Verbrauch an Ressourcen geworden. Die Befriedigung von materiellen Bedürfnissen spielt eine zu große Rolle, sodass dieser nicht einfach reduziert werden kann. Außerdem haben sehr viele internationale Konzerne sehr viel Macht. Ein Entzug aus den unterschwellig Marketingstrategien dieser Unternehmen ist kaum möglich. Durch den hemmungslosen Wohlstandskonsum kommt noch hinzu, dass die Schere zwischen Arm und Reich sich immer weiter öffnet. Zusätzlich wird die Umwelt belastet und sorgt so für Nachteile gerade in den ärmeren Entwicklungsländern und für Generationen der Zukunft. Ein weiteres Problem ist, dass der Verbraucher alleine zwar Einfluss auf ein nachhaltigeres Leben haben kann. Aber nicht unendlich viel. Die Unternehmen und vor allem die Regierungen der Gesellschaften der Welt sitzen am längeren Hebel. So sind gravierende, nachhaltige politische Erneuerungen dringend notwendig, um die Leistungen der Konsumenten für die Umwelt zu führen und so zu beeinflussen.<sup>51</sup> Nichtsdestotrotz gibt es insbesondere einen Bereich, in welchem sich ein nachhaltigeres Denken und Handeln langsam und auch wirksam durchsetzt. Wenn es um Nahrungsmittel und die zugehörige Industrie geht, reagieren die meisten Konsumenten am ehesten bewusst und nachhaltig. Ganz einfach aus dem Grund, dass es bei der Ernährung in erster Linie um den eigenen Körper geht. Der Trend entwickelt sich hin zur gesunden und ausgewogenen Ernährung. Der eigene Körper und die Gesundheit stehen immer mehr im Vordergrund. Damit sich diese Entwicklung auch in anderen Bereichen des Marktes widerspiegelt, müssen die Verbraucher jedoch Nachhaltigkeit und Moral als eine wesentliche Grundlage und als Teil ihres Lebens betrachten. Doch dies kann nur funktionieren, wenn ethischer Konsum als eine Steigerung der Lebensqualität und des Wertes vom eigenen Leben empfunden wird. Dasselbe gilt gleichermaßen für die nachhaltigen Produkte. Nur dadurch kann sich das Verhalten der Verbraucher anpassen. Die Auswirkung würde sich in einem Kaufverhalten äußern, bei dem

<sup>48</sup> Vgl. Jonker/Stark/Tewes, 2011, S. 43

<sup>49</sup> Ebd.

<sup>50</sup> Vgl. Buxbaum, 2014, S.10f

<sup>51</sup> Vgl. Heidelbrink, Ludger/Schmidt, Imke/Ahaus, Björn: Die Verantwortung des Konsumenten. Über das Verhältnis von Markt, Moral und Konsum. 1. Auflage. Frankfurt am Main 2011. S.10f

der Konsument nur dann kauft, wenn es notwendig ist und gezielt nach nachhaltigen und moralisch vertretbaren Alternativen sucht.<sup>52</sup> Verantwortungsvoller Konsum oder auch ethischer Konsum wird diese Art von Verbrauch genannt. Immer mehr wird durch den Klimawandel deutlich, um Katastrophen ökologischer oder sozialer Art zu verhindern, ist es äußerst wichtig, dass auch unsere Gesellschaft mit ihren Konsumenten dazu beitragen sollte. Und das genauso, wie die Unternehmen und Regierungen es tun sollten.<sup>53</sup>

Die Entwicklungen innerhalb der Gesellschaft deuten aber die richtige Richtung an. Sie wird immer aufmerksamer, was Umweltschutz und Nachhaltigkeit angeht, *„Plötzlich ist es cool den Planeten zu retten – sonst macht es ja keiner.“*<sup>54</sup> Umweltbewusste Zielgruppen sind so wichtig geworden, dass sie schon einen eigenen Namen bekommen haben. Die Lifestyle of Health and Sustainability, kurz Lohas, welche einen gesunden und nachhaltigen Lebensstil führen.<sup>55</sup> Sie machen je nach Studie ca. 10 bis zu 30 Prozent der Deutschen aus.<sup>56</sup> Die Tendenzen sind kontinuierlich steigend, nicht zuletzt durch Meinungsführer im Bereich Umwelt und Nachhaltigkeit. Sie verbreiten ihre Einstellung und sind in der Lage Menschen mitzureißen und das Handeln dieser zu beeinflussen. Des Weiteren nehmen auch vor allem die Massenmedien mit ihren kritischen Meinungen zusätzlich Einfluss auf die Gesellschaft.<sup>57</sup> Die Lohas sind keine klassische Zielgruppe, da sie sich nicht auf eine spezielle Alters- oder Einkommensgruppe reduzieren lassen. Sie sind erkennbar durch ihren moralischen Hedonismus. Gesundheit funktioniert für sie nicht ohne Genuss, daher berufen sie sich auf Wellness und Selfness. Eine religiöse Orientierung gibt es nicht, jedoch haben sie eine spirituelle Weltansicht. Verantwortung und Werte sind ihnen wichtig, genauso wie das Vergnügen. Kulturell sind Lohas lieber aktiv als passiv unterwegs, es gibt für sie mehr als nur materielles Bestreben. Außerdem lassen sie sich im Gegensatz zur restlichen Gesellschaft eher schwer durch die Medien beeinflussen. Sie bevorzugen ein vollständiges Bild der Wirklichkeit. Daher sind sie begeisterte Nutzer des Internets sowie des Web 2.0.<sup>58</sup> Unter dem Web 2.0 wird die Weiterentwicklung des Internets verstanden. Dabei handelt es sich um das sogenannte „mitmach Web“. Waren beim „früheren“ Internet Websites mit allen erdenklichen Informationen zu finden, ist beim „heutigen“ Internet der Nutzer daran beteiligt. Es ist charakteristisch für das Web 2.0, dass die Nutzer eigene Inhalte hochladen können und nur die Grundlagen, wie eine Plattform und das Layout vom Betreiber selbst gestellt werden. Beispiele dafür sind unter anderem YouTube, Facebook oder Instagram, aber auch Wikipedia.<sup>59</sup> Durch den Einfluss von Megatrends hat sich der Lebensstil der Lohas von

---

<sup>52</sup> Vgl. Buxbaum, 2014, S.10f

<sup>53</sup> Vgl. Heidelbrink/Schmidt/Ahaus, 2011, S. 183

<sup>54</sup> Wenzel/Kirig/Rauch, 2008, S. 170

<sup>55</sup> Vgl. Staud, 2009, S. 12

<sup>56</sup> Vgl. Hartmann, 2009, S. 10

<sup>57</sup> Vgl.: Ahrens, Gesa/Dressler, Matthias: Online-Meinungsführer im Modemarkt. Der Einfluss von Web 2.0 auf Kaufentscheidungen. 1. Auflage. Wiesbaden 2011. S. 61f

<sup>58</sup> Vgl. Wenzel/Kirig/Rauch, 2008, S. 18-22

<sup>59</sup> Vgl. Ahrens/Dressler, 2011, S. 52ff

Subkulturen bis in die Mitte der Gesellschaft entwickelt. Vermutlich ist er einer der ersten Lebensstile, welcher zu Recht global genannt werden darf, da er zur gleichen Zeit sehr viele Menschen in verschiedenen Ländern erreicht hat.<sup>60</sup> Die Lohas leben einen neuen Lifestyle, welcher die Märkte in den kommenden Jahren ganz merklich verändern wird.<sup>61</sup> Dieser ist vor allem gesund und grün aber trotzdem genussvoll, möglichst ohne Verzicht. Sie wünschen sich ein Gleichgewicht zwischen Verantwortung und Vergnügen.<sup>62</sup> „Lohas suchen die Balance zwischen Selbstsorge, expliziter Sorge um Familie, Gesellschaft und Gemeinwesen und Sorge um die Zukunft des blauen Planeten. Sie leben den Lebensstil des Sowohl-als-auch.“<sup>63</sup> Sie werden auf den Weltmärkten für andere und neue Realitäten sorgen. Dank ihnen als kritische Verbraucher, wird die gesellschaftliche Ökonomie merklich sowie nachhaltig grüner werden und das in den nächsten zehn bis zwanzig Jahren.<sup>64</sup> „Greenomics“ ist das Stichwort, unter dem sich der makroökonomische Paradigmenwechsel vollzieht und unter dessen Voraussetzungen die Wertschätzung der Zukunft stattfindet: Die Ökonomie denkt grün, Ökonomie und Ökologie werden zu Dr. Jekyll und Mr. Hyde und prägen die Märkte von morgen. Und die Schlüsselkonsumenten auf diesen neogrünen Zukunftsmärkten werden die Lohas sein.“<sup>65</sup>

### 2.1.3 Heutige Relevanz für Unternehmen

Aus dem vorherigen Kapitel ergibt sich die Frage, wie sich die Relevanz von Nachhaltigkeit in der Gesellschaft auf die Unternehmen auswirkt und wie diese darauf reagieren. Unternehmen wollen in erster Linie verkaufen, das ist klar. Doch wird der Aspekt der Nachhaltigkeit außen vorgelassen, könnte das für die Verschlechterung der Verkaufszahlen sorgen. Die nachhaltige Verantwortung von Unternehmen spielt in der Gesellschaft eine große Rolle.<sup>66</sup>

Oft wird durch einen Vergleich von den Nachhaltigkeitsberichten der Unternehmen und den Berichten der Nichtregierungsorganisationen (NGO) deutlich, dass international bestehende Unternehmen bedauerlicherweise einen Großteil der Umweltverschmutzung, Leid und Armut zu verschulden haben. Es geht ums Verkaufen und das mit möglichst großem Gewinn zu möglichst geringen Kosten. Das Geld liegt in den Produkten, doch diese sind in vielen Fällen nicht nachhaltig oder umweltfreundlich in der Herstellung. Um wirklich verantwortungsvoll zu agieren, ist es notwendig, dass die Unternehmen ihren Ressourcenverbrauch, die Produktionsabläufe, Handels- und Zuliefererbeziehungen und auch ihre Preispolitik von

---

<sup>60</sup> Vgl. Wenzel/Kirig/Rauch, 2008, S. 18-22

<sup>61</sup> Vgl. Horx/Huber/Steinle/Wenzel, 2007, S. 137

<sup>62</sup> Vgl. Wenzel/Kirig/Rauch, 2008, S. 18

<sup>63</sup> Ebd.

<sup>64</sup> Vgl. ebd.

<sup>65</sup> Ebd.

<sup>66</sup> Vgl. Staud, 2009, S. 11

Grund auf überarbeiten und verändern.<sup>67</sup> Aufgrund der globalen Erwärmung sind Nachhaltigkeit und die Entwicklung von Bewusstsein und Verantwortung dafür heute sehr wichtige Einflussfaktoren geworden. Fortschritte in der Forschung und neue Innovationen sind nicht mehr wegzudenken und dringend notwendig. Für viele Unternehmen stellt dies eine große Herausforderung dar, sie müssen sich von veralteten Denkmustern befreien und sich mehr in Richtung Zukunft orientieren.<sup>68</sup> Sie sind durch Gesetze dazu gezwungen einen Geschäftsbericht zu verfassen, welcher seit 2003 auch eine ‚Triple Bottom Line‘ einschließt. Die Triple Bottom Line wird wiederum 3 Säulen-Modell genannt und steht im Zusammenhang mit dem Nachhaltigkeitsdreieck und der Darstellung der nachhaltigen Entwicklung als haltbares Säulen Konzept. Ihr liegen ebenfalls die drei Säulen der Nachhaltigkeit Ökonomie, Ökologie und Soziales zugrunde. Entlang dieser drei Säulen bezeichnet die Triple Bottom Line die unternehmerische Orientierung kollektiver Tätigkeiten. Um dies umzusetzen, muss sich ein Unternehmen von dem kurzfristigen Ziel Gewinn und Umsatz zu machen lösen. Es ist vor allem wichtig, die Grundlage vom Vorgehen eines Unternehmens in sozialem Fortschritt und ökologischem Gleichgewicht zu sehen. Auch wenn Unternehmen im Geschäftsbericht die Triple Bottom Line berücksichtigen müssen, ist es viel bedeutender, dass sie unternehmensinterne Werte und Prozesse selbstständig aus eigenem Antrieb im Unternehmen festigen. Es muss eine Veränderung im Denken stattfinden, von der Ökonomie temporärer Erträge hin zur ausgeglichenen, dauerhaften Weiterentwicklung unter Voraussetzung der Nachhaltigkeit.<sup>69</sup> So sollten die drei Dimensionen als Grundsäulen der Nachhaltigkeit durch die Triple Bottom Line Berücksichtigung finden. Unter dem Aspekt der Ökologie sollte sich ein Unternehmen besonders mit den zentralen Themen, wie die Verschmutzung der Umwelt verhindert werden kann und einer bewussteren Rohstoffwahl, beschäftigen. Die Säule Soziales beinhaltet für ein Unternehmen die Verbesserung von Arbeitsbedingungen, Diskriminierungen im Unternehmen zu hemmen und eine bessere Integration in die regionale Umgebung. Wie im Allgemeinen auch sind auf ökonomischer Ebene soziale Ungefährlichkeiten, wirtschaftliche Kapazitäten und vor allem ein funktionierendes Wirtschaftssystem Voraussetzung für Unternehmen. Mithilfe der Betrachtung nach den Vorgaben der Triple Bottom Line werden Unternehmen auf nachhaltiges Wirtschaften und auf ihre Entwicklung dorthin geprüft. Die ausgeglichene Orientierung auf alle drei Dimensionen sollte immer der Vorsatz sein.<sup>70</sup> Ein Nachhaltigkeitsbericht verwirklicht also die Aufgabe, informative Angaben von einer vom Unternehmen selbst festgelegten Nachhaltigkeitsstrategie über einen bestimmten Zeitraum zu treffen. Meist werden diese Berichte zusammen innerhalb des regulären Geschäftsberichtes einmal jährlich veröffentlicht. Fraglich ist, wie viel Glauben einem Nachhaltigkeitsbericht geschenkt werden kann. Denn immerhin wird dieser vom

---

<sup>67</sup> Vgl. Hartmann, 2009, S. 172f

<sup>68</sup> Vgl. Kern, Jana/Vogt, Alex: Future. Fashion. Economics. 1. Auflage. Frankfurt am Main 2016. S. 13

<sup>69</sup> Vgl. Jonker/Stark/Tewes, 2011, S. 196f

<sup>70</sup> Vgl. Jonker/Stark/Tewes, 2011, S. 155

Unternehmen selbst verfasst und beinhaltet dementsprechend nur das, was das Unternehmen auch preisgeben möchte. So kann ziemlich alles als Nachhaltigkeitsstrategie genannt werden, was zum Wohle der Gesellschaft geschieht. Oftmals werden negative Aspekte im Bericht nicht genannt und somit positive Aspekte hervorgehoben. Zur Steigerung des Niveaus eines Nachhaltigkeitsberichts gibt es festgelegte Leitlinien (Frameworks). Solche Frameworks wurden beispielsweise von der Global Reporting Initiative (GRI) aufgestellt. Diese wurden weltweit angenommen und bilden somit eine allgemeine Grundlage. Die Frameworks fordern kompliziertere Analysen über die Wesentlichkeit. Dadurch sind Unternehmen gezwungen bedeutungsvolle Fragen zur Ökologie ihrer spezifischen Wertschöpfung zu erkennen und zu benennen. Dieser Schritt in Richtung professionelle Berichtserfassung ist ausschlaggebend, denn nur so können Nachhaltigkeitsthemen bewertet und beurteilt werden. Mittlerweile hat auch die deutsche Regierung entschieden, dass seit dem Jahr 2017 Kapitalgesellschaften mit höherem Einfluss auf die Gesellschaft, die rechtliche Pflicht haben, über ihre ökologischen Maßnahmen Bericht zu erstatten.<sup>71</sup>

Es ist sehr wichtig, dass die Unternehmen sich wirklich grundlegend mit dem Thema Nachhaltigkeit beschäftigen. Ein oberflächliches Ankratzen durch die generelle gesellschaftliche Verpflichtung und durch Öffentlichkeitsarbeit reicht definitiv nicht aus. Es entsteht für sie immer mehr Druck, welcher sich durch die einzuhaltenden Richtlinien bezüglich Emissionen und Umweltverschmutzung ergibt. Solche Richtlinien oder Regelungen sind vorerst immer ein meist imenser Kostenfaktor und bedeuten einen höheren Aufwand für die Unternehmen. Im Endeffekt lässt sich aber gerade daraus ein großer Nutzen ziehen, da durch Gesetze meist technologische Erneuerungen entstehen. Diese bedeuten für die Unternehmen dann wiederum die Einsparung von Kosten entweder durch die Reduzierung von Herstellungskosten oder durch Wertsteigerung von Endprodukten. Die eine Art von Innovation beschäftigt sich mit der Beseitigung der Ursache von Umweltbelastungen und der kontinuierlichen Steigerung von Ressourcenproduktivität. Die andere Art von Innovation bezieht sich auf die Umwandlung von Stoffen, welche die Umwelt belasten, in etwas Nützliches oder etwas von Wert. So sehen sich die Unternehmen gegenüber der verpflichtenden Verantwortung, sich unter den Voraussetzungen des Wettbewerbs an die Erderwärmung anzugleichen und innovative Ideen zu haben, um ihr entgegen wirken zu können. Dies kann sogar Vorteile mit sich bringen und neue Möglichkeiten eröffnen. Es besteht die Möglichkeit durch die Senkung von Ausstoß von CO<sub>2</sub> gleichzeitig die Umwelt zu schützen und die unternehmenseigenen Kosten zu reduzieren. Denn durch umweltfreundliche Herstellung von Produkten entsteht eine Chance Vorteile im Wettbewerb zu erreichen. Konsumenten und vor allem die wachsende Zielgruppe der Lohas achten auf das Engagement von Unternehmen für die Umwelt und treffen dementsprechend Kau-

---

<sup>71</sup> Vgl. Kern/Vogt, 2016, S. 138-141



fentscheidungen. So kann durch Umweltschutz auch erfolgreiche Kundenakquise und Kundenbindung betrieben werden.<sup>72</sup>

Umweltschutz ist nun seit ungefähr zwanzig Jahren relevant und erstrebenswert für die Konsumenten. Folglich müssen Unternehmen darauf eingehen, um gute Verkaufszahlen erzielen zu können.<sup>73</sup> Es muss sich also den Wünschen und Vorlieben der Kunden angepasst werden. Es bleibt kaum eine andere Alternative. So entwickelt sich durch das Interesse der Konsumenten an moralischen, nachhaltigeren Vorgehensweisen von Unternehmen und Produkten, auch der Markt immer mehr zu einem verantwortungsbewussteren Handelsplatz. Aus der „Moralisierung der Märkte“ entsteht so zunehmend noch eine weitere Verstärkung der moralischen Strukturen in der Gesellschaft und damit auch im Verkaufsmarkt. Dies wirkt sich dann wiederum auf die Unternehmen aus.<sup>74</sup> Daher ist es sinnvoll für die Unternehmen die nachhaltige Ausgewogenheit der Vorlieben und Wünsche der Konsumenten aufzugreifen. Und sich von der vorhandenen Selbstverpflichtung der Menschen, welche auf Nachhaltigkeit bei Produkten achten leiten zu lassen.<sup>75</sup>

Durch den Wandel des Megatrends Neo-Ökologie und den immer wichtiger werdenden Aspekt der Nachhaltigkeit, wird auch die Verantwortung von Unternehmen immer essentieller. Dabei ist die Ausprägung der Verantwortlichkeit von Unternehmen für Umwelt- und vor allem Arbeitszustände sehr verschieden. Viele Unternehmen haben zumindest einen ‚Code of Conduct‘ eingeführt.<sup>76</sup> Ein Verhaltenskodex dieser Art ist ein kleiner Umriss von freiwilliger Selbstverpflichtung eines Unternehmens. Er enthält die notwendigsten Leitsätze und Empfehlungen für sozialverträgliches Unternehmerverhalten. Der ‚Code of Conduct‘ ist jedoch nicht mit verpflichtenden Regelungen zu verwechseln.<sup>77</sup> Einige Unternehmen prüfen und überwachen auch ihre Lieferanten. Wirkliche Verantwortung durch starke partnerschaftliche Kooperationen mit Zulieferern, eine Teilnahme an einem Programm für faire Löhne und der Einsatz für Projekte für verbesserte Umwelt- und Sozialstandards in Produktionsländern, übernehmen jedoch noch die Wenigsten.<sup>78</sup>

Doch wird die freiwillige Selbstverpflichtung von Unternehmen immer mehr gefordert. Der Grund sind vor allem Unternehmensskandale, Globalisierungsfolgen negativer Art und das wachsende Verständnis der Gesellschaft für Umwelt- und Klimaschutz. Dadurch übernehmen immer mehr Konzerne freiwillig soziale, ökologische und ökonomische Verantwortung, auch um ihr Image auszubessern und negativen Reaktionen von Konsumenten auszuweichen.<sup>79</sup>

Dies geschieht mithilfe eines Corporate Social Responsibility (CSR) Konzeptes. Im Allgemeinen wird CSR mit der freiwilligen, gesellschaftlichen Verantwortung von

---

<sup>72</sup> Vgl. Jonker/Stark/Tewes, 2011, S. 116 & 200f

<sup>73</sup> Vgl. Staud, 2009, S. 11

<sup>74</sup> Vgl. Heidelbrink/Schmidt/Ahaus, 2011, S. 14

<sup>75</sup> Vgl. Flechter, Kate/Tham, Mathilda: Routledge Handbook of Sustainability and Fashion. 1. Auflage. Oxon, New York 2015. S. 175

<sup>76</sup> Vgl. Kern/Vogt, 2016, S.178

<sup>77</sup> Vgl. Jonker/Stark/Tewes, 2011, S. 172f

<sup>78</sup> Vgl. Kern/Vogt, 2016, S.178

<sup>79</sup> Vgl. Jonker/Stark/Tewes, 2011, S. 173

Unternehmen übersetzt. Eine festgelegte gültige Definition gibt es jedoch bisher nicht. Dabei gab es 1953 schon Ansätze von CSR. Nach der Übersetzung umfasst die gesellschaftliche Verantwortung alle drei Dimensionen von Nachhaltigkeit, die soziale, die ökonomische und die ökologische Verantwortung. Meistbekannt ist die Definition der Europäischen Kommission.<sup>80</sup> Sie definiert CSR *„als ein Konzept, das den Unternehmen als Grundlagen dient, auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Unternehmenstätigkeit und in die Wechselbeziehungen mit den Stakeholdern zu integrieren.“*<sup>81</sup> Die Unternehmen wollen also zeigen, dass sie die Verantwortung bezüglich der Verpflichtungen in der Gesellschaft und vor ihren Stakeholdern ernst nehmen. Stakeholder bedeutet Teilhaber, es sind alle internen und externen Personengruppen, welche Ansprüche oder Interessen an den Tätigkeiten eines Unternehmens haben. Sie wirken auf diese Tätigkeiten ein oder werden selbst von ihnen beeinflusst.<sup>82</sup> Unternehmen nutzen unterschiedlichste Mittel um ihr Handeln innerhalb ihres CSR-Konzeptes für die Allgemeinheit öffentlich zu machen. Dazu gehören Maßnahmen innerhalb des Unternehmens, wie auch außerhalb.<sup>83</sup> Ein CSR-Konzept ist untrennbar mit dem ökologischen und sozialen Verantwortungsbewusstsein eines Unternehmens verbunden. Daher ist es notwendig, alte Perspektiven durch neue innovative Managementmethoden zu ersetzen, um das Ziel von Nachhaltigkeit erreichen zu können, beziehungsweise diesem näher kommen zu können. Gerade dies charakterisiert den ständigen Wandel in der Gesellschaft und Wirtschaft. Es ist wichtig, dass auf die Nachfrage des Marktes nach Nachhaltigkeit reagiert werden kann. Die nachhaltige Verantwortung von Unternehmen zeigt nicht nur der Gesellschaft den Sinn von unternehmerischen Verantwortungsbewusstsein, sondern gibt auch den Mitarbeitern und Stakeholdern eine Grundlage mit Regelungen.<sup>84</sup> Gerade die Stakeholder erwarten von den Unternehmen, dass sie sich mehr mit der gesellschaftlichen Verantwortung beschäftigen, als nur auf Ökologie und einzuhaltende Gesetze Wert zu legen. Es gehören insgesamt die philanthropische, ethische, ökonomische und rechtliche Verantwortung zur gesellschaftlichen Verantwortung. Für ein vollständiges CSR-Konzept müssen alle vier Ebenen berücksichtigt und erfüllt werden. Die ökonomische Verantwortung bildet dabei die Grundlage des CSR-Konzeptes.<sup>85</sup> Unternehmen teilen ihre Engagementbereiche meist jedoch in Haupthandlungsfelder auf. Dazu gehören meist die Themeninhalte Bildung, Jugend, Arbeit, Kultur und Umwelt. Durch die Anteilnahme innerhalb dieser Felder an der Gesellschaft und ihren Problemen, steigert sich auch die Erfahrung und das Verständnis innerhalb von Unternehmen. Sie wissen mit der Zeit besser über die lokalen und gesellschaftlichen Gegebenheiten Bescheid und können sich dadurch auch lokal immer tiefer integrieren. Unter Bildung setzen sich die Unternehmen oftmals für Projekte ein.

<sup>80</sup> Vgl. Jonker/Stark/Tewes, 2011, S. 86

<sup>81</sup> Kommission der europäischen Gemeinschaften: Grünbuch. Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen. 1. Auflage. Brüssel 2001. S. 7

<sup>82</sup> Vgl. Jonker/Stark/Tewes, 2011, S. 183f

<sup>83</sup> Vgl. Buxbaum, 2014, S.23

<sup>84</sup> Vgl. Flechter/Tham, 2015, S.163

<sup>85</sup> Vgl. Jonker/Stark/Tewes, 2011, S. 87

Diese beschäftigen sich zum Beispiel mit der Vereinfachung vom Übergang zwischen Schule und Beruf und somit mit der Erleichterung der Berufswahl. Außerdem engagieren sie sich für Projekte mit dem Ziel der Talentförderung, der Erhöhung der Ausbildungsfähigkeit von zum Beispiel Hauptschülern oder für Chancengleichheit. Bildung und Jugend hängen zusammen, daher werden viele dieser Projekte auch miteinander verbunden. Das Engagement für Jugend befasst sich zusätzlich mit den Aspekten Feindlichkeit gegenüber Fremden und Demokratieerziehung zu widerstehen, Toleranz zu schaffen und den Umgang mit Gewalt zu lernen und diese zu vermeiden. Im Bereich Arbeit geht es meist um Maßnahmen zum Arbeitsschutz, Arbeitsplatzverbesserungen, Schaffung von neuen oder zusätzlich nützlichen Ausbildungsplätzen, der sittlichen und kulturellen Integration von Mitarbeitern, ältere Mitarbeiter fortzubilden, bei Arbeitsplatzabbau Lösungen zu finden und Familie mit dem Beruf vereinbar zu machen. Das Handlungsfeld Kultur bezieht sich mehr lokal auf die Region, in welcher das Unternehmen seinen Standort hat. Es unterstützt lokale Künstler durch den Kauf von Bildern für die unternehmensinterne Kunstsammlung. Vor allem geht es aber um eine Verbesserung und Erhöhung des Lebensstandards innerhalb der Region. Daher werden durch Unternehmen oft auch öffentliche Ausstellungen und Konzerte durch die Zusammenarbeit mit örtlichen Kultureinrichtungen arrangiert. Diese bekommen gerne auch allgemeine monetäre Förderungen für andere Projekte. Ziel des Engagementbereiches Umwelt ist es die Belastung der Umwelt durch die Unternehmen zu senken. Dies geschieht allgemein mithilfe der Minderung von Verbrauch der Ressourcen, Verschmutzung der Umwelt und Produktion von Abfall. Auch für Ökologie und Ökonomie positive Umweltinvestitionen sind ein Mittel. Auf globaler Ebene kooperieren internationale Unternehmen miteinander. Maßnahmen zur Verbesserung sind hier die Förderung von fairem Handel, die Verhinderung von Kinderarbeit und die Steigerung von Lebens- und Arbeitszuständen in Produktionsländern.<sup>86</sup> Gerade auch die Verantwortung für Klima- und Umweltschutz ist zunehmend für die Unternehmen immer wichtiger und notwendiger geworden. Neben Maßnahmen für den Klimaschutz beinhaltet die ökologische Verantwortung auch das Mitwirken an der Förderung von nachhaltigem Verbrauch. Deutlich wird, dass Nachhaltigkeit und Wirtschaft sowie ökologisches und soziales Vorgehen sich nicht gegenseitig verdrängen.<sup>87</sup> Um all dies auch wirklich in allen Unternehmensebenen verankern zu können, sollte eine werteorientierte Unternehmensführung stattfinden. Diese umfasst eine langfristige Eingliederung der Werte Nachhaltigkeit, Vertrauen, Verantwortung, Respekt, Mut und Integrität, in die Unternehmensprozesse sowie eine inspirierende und animierende Formung dieser Werte. Stehen sie als Leitbild unternehmerischen Vorgehens, kann das Unternehmen und auch seine Mitarbeiter positiven Nutzen aus ihnen ziehen.<sup>88</sup> Unternehmen welche ihre CSR-Konzepte umsetzen sind der beste Beweis dafür. Der Nachweis hierzu sind die Nachhaltig-

---

<sup>86</sup> Vgl. Jonker/Stark/Tewes, 2011, S. 99f

<sup>87</sup> Vgl. Hartmann, 2009, S. 170

<sup>88</sup> Vgl. Jonker/Stark/Tewes, 2011, S. 203f

keitsberichte, in welchen diese Unternehmen ihr Interesse, ihre Einstellung, ihre Erfolge und ihre Resultate der Gesellschaft darlegen.<sup>89</sup>

## 2.2 Greenwashing

Mit der grünen Welle der Nachhaltigkeit tauchen auch jede Menge Trittbrettfahrer und zwielichtige Gestalten im grün gefärbten Pelz auf, welche alles andere als nachhaltig sind. ‚Greenwashing‘ könnte auch als hässlicher Nebeneffekt der Nachhaltigkeit bezeichnet werden. Sozusagen das schwarze Schaf der Familie, oder eben der böse (geld-) gierige Wolf.<sup>90</sup>

Doch was ist Grünfärberei genau? Wie funktioniert Greenwashing und woran erkennt man das riskante Unterfangen? Mit diesen Fragen beschäftigt sich das folgende Kapitel.

### 2.2.1 Definition von Greenwashing

Erstmals verwendet wurde das Wort Greenwashing 1986 von dem New Yorker Jay Westerveld, einem Umweltaktivisten, in einem Beitrag über die Hotel Industrie.<sup>91</sup> Heute ist der Begriff sehr weit gefasst und kann auf relativ viele Zusammenhänge bezogen werden. Ganz allgemein bedeutet Greenwashing, ins Deutsche übersetzt Grünfärben oder Grünwaschen.<sup>92</sup> Der Begriff steht *„in Anspielung auf grün als Symbol für Natur und Umweltschutz und Waschen im Sinne von sich reinwaschen.“*<sup>93</sup> In der Definition handelt es sich um *„eine Strategie, mit der sich Akteure durch die gezielte Verbreitung von Desinformation ein Image ökologischer Verantwortung zu verschaffen suchen.“*<sup>94</sup>

In Bezug auf ein Unternehmen bedeutet dies also, dass in die Irre führende Mittel ergriffen werden, um das Image des Unternehmens zu verbessern und sich am Markt besser zu positionieren. Diese Mittel sind mit Vorliebe Werbe- und PR-Maßnahmen aber auch Kooperationen und Bürgerinitiativen werden für Greenwashing-Zwecke missbraucht.<sup>95</sup> Ein Artikel aus dem Magazin ‚International journal of advertising‘ definiert Greenwashing als *„the use of nature-evoking elements in*

---

<sup>89</sup> Vgl. Hartmann, 2009, S. 170

<sup>90</sup> Vgl. Wenzel/Kirig/Rauch, 2008, S. 33

<sup>91</sup> Vgl. Watson, Bruce: „The troubling Evolution of corporate Greenwashing“, in: The Guardian Online, 2017. URL: <https://www.theguardian.com/sustainable-business/2016/aug/20/greenwashing-environmentalism-lies-companies> [Stand: 22.07.2017]

<sup>92</sup> Vgl. Schöps, 2009, S. 14

<sup>93</sup> Diekamp, Kirsten/Koch, Werner: Eco Fashion. Top-Labels entdecken die Grüne Mode. 1. Auflage. München 2010. S.149

<sup>94</sup> Schöps, 2009, S. 14

<sup>95</sup> Vgl. Jonker/Stark/Tewes, 2011, S. 24

*advertisements to artificially enhance a brand's ecological image.*<sup>96</sup> Übersetzt ist dies die Nutzung von Natur evozierenden Elementen in Werbemaßnahmen, um das ökologische Image der Marke künstlich zu verbessern. Ein weiterer Artikel aus dem Magazin ‚Organization science‘ fügt hinzu, dass Unternehmen positive Umweltmaßnahmen offenbaren und außerdem negative verbergen. Das Ziel dabei ist, einen irreführenden positiven Eindruck von der Gesamtumweltleistung zu schaffen.<sup>97</sup> Es wird dementsprechend eine Fassade erzeugt, welche umweltfreundlicher dargestellt wird, als das Unternehmen wirklich ist. Oftmals kümmert es die Unternehmen kaum bis gar nicht, ob sie wirklich nachhaltig sind.<sup>98</sup> Es ist banal aber einfach, Unternehmen, beziehungsweise vor allem ihre Manager, müssen wirtschaftlich denken und handeln.<sup>99</sup> „Für sie ist es mittlerweile nicht nur notwendig, das Thema Ökologie im Blick zu haben – es kann sogar lukrativ sein. Das Problem: Viele Produkte und Produktionsprozesse sind einfach nicht grün. Und werden es niemals sein.“<sup>100</sup> Trotzdem wollen und müssen Unternehmen verkaufen und das möglichst teuer, mit möglichst günstigen Herstellungskosten und Produkten. Es ist nicht ihre Aufgabe die Welt zu retten. Dennoch müssen auch Unternehmen dazu beitragen, die Umwelt zu schützen, wie jeder von uns.<sup>101</sup>

Der Trick bei einer Greenwashing-Kampagne ist nicht im wirklichen Sinne zu lügen, sondern einfach Halbwahrheiten mit unpassenden, irreführenden Daten oder Zahlen zu untermauern. Diese sind für den Kontext meist so gewählt, dass es logisch erscheint, bei genauerer Betrachtung fällt jedoch auf, dass Informationen fehlen oder falsch in Zusammenhang gebracht wurden.<sup>102</sup> Außerdem erscheinen Unternehmen durch die Übernahme von Verantwortung für bestimmte Teilbereiche des Unternehmens grüner als sie sind. Oft wird die Verantwortung nicht in der Strategieplanung verankert, sodass die positiven Absichten nicht im ganzen Unternehmen verdeutlicht werden. Dadurch entsteht eine selektive Verantwortung nur für bestimmte Bereiche, wie z.B. nachhaltigere Verpackungen und Produkte, jedoch kein nachhaltiges Verhalten im Bereich des Transportes oder der Herstellung.<sup>103</sup> Dadurch werden weniger nachhaltige Abläufe mithilfe der Kommunikation von ausschließlich positiven und grünen Maßnahmen verschleiert. Gerade nach einem Skandal versuchen Unternehmen ihr Image durch punktuelle Handlungen solcher Art aufzubessern.<sup>104</sup> Selbst wenn nachhaltige Fortschritte zu dem Zeitpunkt der

<sup>96</sup> Parguel, Béatrice/Benoit-Moreau, Florence/Russell, Cristel Antonia: „Can evoking Nature in Advertising mislead Consumers? The Power of ‚Executional Greenwashing‘“, in: International Journal of Advertising: The quarterly Review of Marketing Communications, 1.Jg. (2015), H. 34, S.107

<sup>97</sup> Vgl. Marquis, Christopher/Toffel, Michael W./Zhou, Yanhua: „Scrunity, Norms, and Selective Disclosure: A Global Study of Greenwashing“, in: Organization Science, 2. Jg. (2016), H. 27, S. 483

<sup>98</sup> Vgl. Jonker/Stark/Tewes, 2011, S. 24

<sup>99</sup> Vgl. Staud, 2009, S. 10

<sup>100</sup> Staud, 2009, S. 13

<sup>101</sup> Vgl. Staud, 2009, S. 10

<sup>102</sup> Vgl. Schöps, 2009, S. 39

<sup>103</sup> Vgl. Jonker/Stark/Tewes, 2011, S. 18

<sup>104</sup> Vgl. Jonker/Stark/Tewes, 2011, S. 66

Publikum noch gar nicht erzielt wurden oder vielleicht auch gar nicht mehr erzielt werden können.<sup>105</sup> Sie „setzen gezielte PR-Maßnahmen ein, um sich ein umweltfreundliches, grünes verantwortungsvolles Image zu verschaffen. Sie ‚waschen sich grün‘.“<sup>106</sup> Mit diesen Mitteln erreichen Unternehmen auch leicht staatliche Unterstützung und Zuschüsse für Klimaschutzprojekte, ohne sich jedoch wirklich um den aufwendigen und kostspieligen Klimaschutz zu bemühen. Gerade Werbung ist sehr teuer, meist werden Milliarden von Euros für Greenwashing-Kampagnen ausgegeben, anstatt dieses Geld in wirkliche Klima- und Umweltschutzmaßnahmen zu investieren. Dabei wären diese nachhaltigen Handlungen vermutlich sogar vergleichsweise kostengünstiger.<sup>107</sup>

Der Vollständigkeit halber soll eine weitere Form des Greenwashing erwähnt werden. ‚Bluewashing‘ lautet der Begriff, bei welchem sich Unternehmen zur Verbesserung des Images für die Werte der Vereinten Nationen aussprechen. Diese Werte beinhalten den Schutz der Umwelt, die Bekämpfung von Armut und sprechen sich für Menschenrechte aus. Da die Flagge und auch die symbolische Farbe der Vereinten Nationen blau ist, entstand so der Begriff ‚Bluewashing‘. Dabei zeigen sich die Unternehmen nach außen hin in Übereinstimmung mit diesen Werten, halten sie aber in anderen Bereichen nicht ein.<sup>108</sup>

## 2.2.2 Beispiele für Greenwashing

Um Greenwashing noch etwas mehr zu verdeutlichen und ein Gefühl dafür zu geben, wie es sich veräußert, sollen im Folgenden vier Beispiele aufgezeigt werden. Dabei handelt es sich um ein recht allgemeines Beispiel und weitere drei, die sich konkret auf die Unternehmen Smart und dementsprechend Daimler sowie in Kooperation mit RWE, auf den Stromanbieter Vattenfall und auf die Modelabels Adidas und Nike beziehen.

Beim ersten Beispiel geht es um das beliebte Umweltthema Bäume pflanzen. Als Otto-Normalverbraucher denken viele Menschen, dass Bäume zu pflanzen eine brillante Sache ist, um das Klima zu schützen oder gar zu verbessern. Daher werben auch viele Unternehmen damit, beim Kauf eines oder mehrerer ihrer Produkte, einen Baum zu pflanzen oder einen Teil des Geldes an eine Organisation zu spenden, welche Bäume pflanzt. Und es funktioniert, die Leute kaufen. Was der Großteil der Gesellschaft jedoch nicht weiß ist, dass neu eingepflanzte Bäume erst nach ca. 60 Jahren (in unseren gemäßigten Breiten) eine Kohlenstoff-Bilanz von null haben. Denn gerade in den jungen Jahren setzt ein Baum durch die Aufnahme von Nährstoffen aus dem Boden über seine Wurzeln Kohlenstoffdioxid frei. Natürlich nimmt er ebenfalls Kohlenstoff aus der Luft über die Blätter auf, jedoch reicht dies nicht um den Ausstoß zu kompensieren. Zusätzlich steigen die Emissi-

---

<sup>105</sup>Vgl. Schöps, 2009, S. 39

<sup>106</sup>Jonker/Stark/Tewes, 2011, S. 66

<sup>107</sup>Vgl. ebd.

<sup>108</sup>Vgl. ebd.

onen von Treibhausgasen innerhalb dieser Wachstumszeit weiter an, sodass der Atmosphäre erst nach 60 Jahren netto CO<sub>2</sub> entzogen wird. Um diese Halbwahrheit abzurunden gibt es keine Garantie, dass die gepflanzten Bäume länger als 60 Jahre stehen werden. Durch die Erwärmung des Klimas steigt weltweit auch die Gefahr für Waldbrände. Dann würden die Bäume alles über Jahre gebundene Kohlenstoffdioxid auf einmal wieder in die Atmosphäre abgeben. Natürlich wird diese Information nicht von den Unternehmen kommuniziert, sie wäre ja auch kontraproduktiv. Auch bleibt es trotzdem wichtig Bäume zu pflanzen, wenn nicht für das Klima, dann für die anderen vielen positiven Auswirkungen, die Bäume haben.<sup>109</sup>

Beispiel zwei bezieht sich auf eine Kooperation von Daimler und RWE, zum neuen Elektro-Smart 2008. Anlässlich dessen, sollten in Berlin bis 2010 einhundert neue Elektro-Autos von Daimler, der Marken Smart und Mercedes-Benz auf die Straßen kommen. RWE spendete 500 Strom-Zapfsäulen dazu. Das Projekt nannte sich ‚e-mobility Berlin‘. Natürlich stoßen Autos mit Elektroantrieb lokal keine Treibhausgase aus, doch ob klimafreundlich oder nicht, wird erst bei der Erzeugung des Stroms deutlich. Ein normaler Smart mit Dieselmotor emittiert pro gefahrenem Kilometer 88 Gramm CO<sub>2</sub>, während ein Elektro-Smart pro Kilometer ca. 0,13 Kilowattstunden (kWh) verbraucht. Um auf die 88 Gramm CO<sub>2</sub> pro Kilometer zu kommen, müssen die 0,13 kWh mit 677 Gramm Kohlenstoffdioxid multipliziert werden. Ein Elektro-Smart dürfte also maximal 677 Gramm CO<sub>2</sub> pro kWh erzeugen, um mit einem Smart mit Dieselmotor gleichauf zu liegen. Würde der Elektro-Smart nur mit Ökostrom fahren, wäre er definitiv nachhaltiger als ein Smart mit Dieselmotor. Aufgrund der vielen Kohlekraftwerke in Deutschland, ist der durchschnittliche Strom aber relativ umweltunfreundlich. Trotzdem käme der Elektro-Smart mit diesem Strom noch auf einen Ausstoß von ca. 78 Gramm CO<sub>2</sub> pro gefahrenem Kilometer. Das sind immerhin 10 g/km Kohlendioxidausstoß weniger als ein Smart mit Dieselmotor erzeugt. Nun war bei RWE aber zur Zeit dieser Kampagne mit Daimler nur 2,4 Prozent des Stroms auch Ökostrom aus erneuerbaren Quellen. Während dem gegenüber mehr als ein Drittel des Stroms aus Braunkohle stammte, dessen Verbrennung besonders Klima unfreundlich ist. Eine Berechnung der Emissionen eines Elektro-Smart, welcher nur mit Strom von RWE betrieben wird, ergibt ca. 30 Prozent mehr Emissionen als ein Smart mit Dieselmotor, nämlich 113 g/km.<sup>110</sup> *„Falls es Daimler ernst meint mit der Senkung des Treibhausgas-Ausstoßes, hätte sich das Unternehmen kaum einen schlechteren Partner für das Projekt »e-mobility Berlin« aussuchen können als RWE. Doch PR-mäßig hat sich die Berliner Veranstaltung für beide Unternehmen gelohnt.“*, der Kommentar von Toralf Staud 2009 trieft fast vor Sarkasmus.<sup>111</sup>

Leider ist der Stromkonzern Vattenfall ein Paradebeispiel für Greenwashing und das nicht zum ersten Mal und daher Beispiel Nummer drei. Gerade Vattenfall pro-

---

<sup>109</sup>Vgl. Hartmann, 2009, S. 164

<sup>110</sup>Vgl. Staud, 2009, S.107-110

<sup>111</sup>Staud, 2009, S.110

duziert besonders viel Strom aus der umweltschädlichen Braunkohle. Daher warb das Unternehmen auch umso mehr mit der sogenannten Carbon Capture and Storage Technologie (CCS-Technologie). Dabei wird das im Kraftwerk entstandene CO<sub>2</sub> aufgefangen und in unterirdische Lager gepumpt, um den Klimawandel zu stoppen. Viele Wissenschaftler sind davon überzeugt, dass die Erderwärmung nur mit einer Methode dieser Art aufgehalten werden kann. Es ist also für Kohlekraftwerke die einzig mögliche Zukunft. 2009 setzte Vattenfall die CCS-Technologie mit Klimaschutz gleich, dabei standen (und stehen immer noch) viele Fragen bezüglich dieser Methode offen. Vattenfall baute eine kleine Testanlage in Brandenburg, mit dem Werbespruch<sup>112</sup> „Klimaschutz durch Innovation – Vattenfall baut das erste CO<sub>2</sub>-freie Kohlekraftwerk der Welt.“<sup>113</sup> Dies war schlichtweg gelogen abgesehen davon, dass dieses Kraftwerk zu Testzwecken gedacht war und lediglich eine Leistung von fünf Megawatt hatte. Es war gar nicht vollständig CO<sub>2</sub> frei, da durch das Auffangen und den Transport des Klimagases immer ein wenig in die Umwelt verloren geht.<sup>114</sup> Damit nicht genug, denn dieses Kraftwerk wird nun schon wieder abgebaut und verkauft. Der Grund dafür sind die hohen Kosten, welche mit der CCS-Technologie verbunden sind, da es den Wirkungsgrad eines Kraftwerkes deutlich verschlechtert. Dazu kamen Proteste der Anwohner gegen die Speicherung von Kohlenstoffdioxid im Boden. Die Alternative dazu ist eine Lagerung des Treibhausgases unter dem Meer. Daher betonte Vattenfall, dass der Bau für Pipelines zu den unterirdischen Lagern im Meer zu teuer für ein einzelnes Unternehmen wäre. Auf Grund der schlechten Durchsetzungsfähigkeit des CCS-Technologie Projektes hat der Energiekonzern nun die Forschungen zu einem Großteil eingestellt.<sup>115</sup> Und das, obwohl es das Ziel der EU-Kommission war, die CCS-Technologie ab 2020 verpflichtend einzuführen.<sup>116</sup> Vattenfall wird 2020 wohl nicht zu den Vorreitern gehören, so sehr sie auch versuchen klimafreundlich dazustehen. Eine Menge Geld haben sie durch die Werbung zum damaligen Bau der CCS-Testanlage vermutlich trotzdem verdienen können.<sup>117</sup>

Das vierte und letzte Beispiel bezieht sich auf eine schadstofffreie Produktion ab dem Jahre 2020 bei den Modemarken Adidas und Nike. Diese beiden Labels waren 2011 unter den Ersten, welche sich einer Forderung der Greenpeace Kampagne ‚Detox‘ anschlossen. Dabei ging es um die schädlichen Chemikalien, welche bei der Produktion von Textilien in Ländern wie Pakistan, China oder Mexiko in Gewässer und damit in die Umwelt gelangen und dadurch auch das Trinkwasser verschmutzen. Greenpeace forderte daraufhin 17 der größten Firmen auf, ab

---

<sup>112</sup>Vgl. Staud, 2009, S.244ff

<sup>113</sup>Staud, 2009, S.246

<sup>114</sup>Vgl. Staud, 2009, S.246ff

<sup>115</sup>Vgl. Seidler, Christoph: „Vattenfall gibt CCS-Forschung weitgehend auf“ in: Spiegel Online, 2014. URL: <http://www.spiegel.de/wissenschaft/technik/rueckzug-vattenfall-gibt-forschung-zu-ccs-weitgehend-auf-a-968042.html> [Stand: 26.06.2017]

<sup>116</sup>Vgl. BMWi/BMU/BMBF: Entwicklungsstand und Perspektiven von CCS-Technologien in Deutschland. 2007. URL: [http://www.bmub.bund.de/fileadmin/bmu-import/files/pdfs/allgemein/application/pdf/kabinetttbericht\\_ccs.pdf](http://www.bmub.bund.de/fileadmin/bmu-import/files/pdfs/allgemein/application/pdf/kabinetttbericht_ccs.pdf) [Stand: 26.06.2017]

<sup>117</sup>Vgl. Staud, 2009, S.246ff



2020 schadstofffrei zu produzieren. Nun wirft Greenpeace Adidas und Nike vor, den Entgiftungsversprechen keine Taten folgen zu lassen.<sup>118</sup> Nike hätte keinen „glaubwürdigen Plan zum Verzicht auf wichtige gefährliche Chemikalien“<sup>119</sup> anzubieten, während bei Adidas in einem Labortest gesundheitsschädliche Stoffe in einem Badeanzug für Kinder nachgewiesen worden waren. Spürbar wird, dass die Marken die Kampagne mehr zur Imageaufbesserung genutzt haben, als sich für eine schadstofffreie Produktion zu engagieren.<sup>120</sup>

Diese Beispiele verdeutlichen die Vielfältigkeit von Greenwashing. So nutzen Unternehmen zwar Werbekampagnen aber auch Kooperationen und Umwelt- und Klimaschutzmaßnahmen von NGOs. Oftmals werden nicht mal falsche oder trügerische Informationen verbreitet, sondern gezielt zurückgehalten. Dadurch entsteht ein völlig anderes Bild und Eindruck. Der Verbraucher wird so hintergangen.

## 2.3 Abgrenzung von Nachhaltigkeit und Greenwashing

Natürlich ist nicht jede Werbekampagne mit nachhaltigem Bezug auch gleich Greenwashing. Bei manchen handelt es sich auch um wirkliches Interesse an Umwelt- und Klimaschutz und nicht um eine unehrliche Imageaufbesserung.<sup>121</sup> Fraglich ist, wie Greenwashing in der Praxis als solches erkannt werden kann und wie ehrliche, nachhaltige Unternehmen sich möglichen falschen Greenwashing-Vorwürfen entziehen können.

Das Vorgehen der Unternehmen mit Greenwashing in der Öffentlichkeit, bringt die Gesellschaft dazu misstrauisch zu werden. Nachhaltiger Werbung wird grundlegend kritisch in Hinsicht auf die Ehrlichkeit misstraut. Dies sorgt bei Unternehmen, welche wirklich nachhaltig vorgehen und sich ehrlich engagieren für ziemliche Nachteile. Die Verbraucher können nicht mehr zwischen Wahrheit oder Lüge unterscheiden. Die Konzerne haben immer größere Schwierigkeiten sich und ihr positives Engagement zu erklären, da alles bis ins kleinste Detail hinterfragt wird und dargelegt werden muss.<sup>122</sup>

Leider sind konkrete Richtlinien bezüglich Greenwashing in Deutschland so gut wie nicht vorhanden. Es gibt ein Gesetz gegen unlauteren Wettbewerb (UWG), welches es einem Unternehmen ermöglicht gegen Konkurrenten handeln zu können, die sich der Grünfärberei bedienen. So hat auch der Verbraucher den Vorteil

---

<sup>118</sup>Vgl. Kwasniewski, Nicolai: „Greenpeace wirft Adidas und Nike Schönfärberei vor“, in: Spiegel Online, 2013. URL: <http://www.spiegel.de/wirtschaft/service/greenpeace-bezeichnet-adidas-und-nike-in-ranking-als-greenwasher-a-930973.html> [Stand: 26.06.2017]

<sup>119</sup>Ebd.

<sup>120</sup>Vgl. ebd.

<sup>121</sup>Vgl. Jonker/Stark/Tewes, 2011, S. 66

<sup>122</sup>Vgl. Du, Xingqiang: „How the Market values Greenwashing“, in: Journal of Business Ethics (JOBE), 3. Jg. (2015), H. 128, S. 547

nicht in die Falle zu tappen. Doch gibt es keine Regelung für den Fall, dass keine der Parteien sich nachhaltig richtig verhält. Ebenfalls gestaltet sich eine Ahndung von trügerischen Anzeigen eher als schwierig. Oft lässt sich schwer nachvollziehen, ob eine Werbung als Wertung aus einem subjektiven Blickwinkel reiner eigener Interessenverfolgung ohne wissenschaftlichen Hintergrund gemacht ist oder eben nicht.<sup>123</sup>

1999 erließ die internationale Normungsagentur (engl.: International Organization for Standardization, kurz ISO) eine Richtlinie mit dem Namen 14021. Der Grund waren zu viele Unternehmen mit zu großen und falschen Werbeversprechen. Es sollte eine allgemeine Regelung diesbezüglich erzielt werden. Laut dieser Festlegungen sollten Aussagen in einer Werbung mit Belang zur Umwelt gründlich, nachweisbar und nicht trügerisch sein. Einige Begriffe, darunter energieeffizient, wassersparend und kompostierbar, wurden fest definiert und bekamen Eigenschaften zugewiesen, welche durch Unternehmen erfüllt werden mussten, um den Begriff nutzen zu dürfen. Auf der Grundlage der Normen durch ISO entwickelte und veröffentlichte die Internationale Handelskammer (engl.: International Chamber of Commerce, kurz ICC) Empfehlungen. In diesen ist festgehalten, dass Werbung einen deutlichen Aufbau haben müsse. Das Interesse

der Konsumenten an der Umwelt und dem Klima sowie eventuelle Unwissenheit der Konsumenten dürfe sich nicht zu Nutze gemacht werden. Die Vorteile von wenigen Produkten sollten nicht einschließend auf die gesamte Firma oder Marke abgebildet werden. Außerdem sollten nur passende und bedeutsame Slogans für ein Produkt verwendet werden. Der Bezug einer Angabe sollte den Zusammenhang auf Teile des Produktes oder die Verpackung deutlich machen. Außerdem sei es verwerflich bestehende Merkmale als besonders oder neuwertig zu nennen. Angaben welche für den Konsumenten keine deutliche, klare Geltung haben, dürften nur genutzt werden, wenn diese bei jeglicher logischen und absehbaren Situation zutreffen würden. Zu generelle Angaben mit Bezug auf die Umwelt sollten besser fachgerecht gemacht oder umgangen werden. Aussagen, welche enthalten könnten, dass ein Produkt oder eine Dienstleistung keine oder nur Einwirkungen positiver Art auf die Umwelt haben würde, dürften nur getätigt werden, wenn erhebliche Beweisanforderungen erbracht werden würden. Für Werbeagenturen und Konzerne verpflichtend einzuhalten sind leider weder die ISO-Richtlinien, noch die ICC-Empfehlungen. So könnten diese Vorgaben und Forderungen genauso gut als Anleitung zum Greenwashing genutzt werden.<sup>124</sup>

Heutzutage lassen sich die meisten großen Konzerne von PR-Agenturen vertreten. Diese haben vor allem die Aufgabe das Image ihrer Kunden möglichst positiv darzustellen. Dazu sind manchen alle Mittel recht, somit auch Greenwashing-Aspekte. Zur eindeutigeren Erkennung von Greenwashing lassen sich sechs charakteristische Erkennungsmerkmale festlegen.<sup>125</sup>

---

<sup>123</sup>Vgl. Staud, 2009, S. 24

<sup>124</sup>Vgl. Staud, 2009, S.20

<sup>125</sup>Vgl. Buxbaum, 2014, S. 83f

Das erste Merkmal an dem Greenwashing erkannt werden kann ist, dass in den Kampagnen meist gar keine völlige Falschaussage gemacht wird. Die wirklichen Verhältnisse werden einfach nur verdreht oder es werden nur einige Aspekte genannt und nicht die volle Wirklichkeit. Es können bestimmte, besonders positive Projekte oder Modelle als Vorzeigeobjekt genutzt werden und so auf das Image der ganzen Firma übertragen werden. Diese sind meist eher unbedeutend für die Gesamtheit des Unternehmens und haben oft nur einen kleinen Einfluss. Ziel ist es von anderen Schwierigkeiten oder bestimmten Abteilungen abzulenken, welche nicht sehr positiv auffallen.<sup>126</sup>

Oftmals ist die Wahl der Sprache des Unternehmens auffällig. Betreibt es Greenwashing werden bestimmte Wörter mit nachhaltigem Sinn, wie beispielsweise nachhaltig, ökologisch, grün, sauber, fair bio oder ethisch, mit unpassender oder auch keiner Bedeutung benutzt. Sie bieten keinen bedeutungsvolleren Hintergrund mit Zusammenhang. Das einzige Ziel ist in diesem Fall die Aufbesserung des Bildes nach außen.<sup>127</sup>

Die Wahl der Bilder und deren Aussage lässt sich ebenfalls als ein Merkmal für Greenwashing nennen. So wirken Bilder mit einer wirklich nachhaltigen und ausdrücklichen Ausstrahlung sich auch mit Nachhaltigkeit für den Betrachter aus. Er assoziiert das Unternehmen dann ebenfalls mit Nachhaltigkeit. Unternehmen betrügen mit Bildern mit Motiven wie grünen Wäldern, Bäumen und Tieren, aber auch mit Menschengruppen und Kindern.<sup>128</sup>

Auch wird gerne die persönliche Verantwortung des Unternehmens für Umweltschutz und Ökologie akzentuiert. So wird umgangen, dass Auswärtige sich in unternehmensinterne Vorgänge einmischen und so dem Schwindel auf die Spur kommen könnten.<sup>129</sup>

Ein weiteres Erkennungsmerkmal für eine Greenwashing-Kampagne ist, dass von Unternehmen insbesondere die praktischen Lösungen auf technologischer Ebene und erhebliche Richtmaßen für die Sicherheit betont werden. Dadurch soll deutlich gemacht werden, dass eine Kontrolle über Veränderungsprozesse besteht.<sup>130</sup>

Zuverlässige und unverfälschte politische Diskussionen bezüglich Nachhaltigkeit werden ausgeblendet. Dies hat den Weg für das Greenwashing überhaupt erst geebnet und hat für ein Erfordernis bei den Unternehmen gesorgt, diese Taktik zu verfolgen.<sup>131</sup>

Diese Erkennungsmerkmale gelten natürlich zur Orientierung für Jedermann. Doch gerade die Stakeholder eines Unternehmens erkennen auf längere Sicht am ehesten, ob es Greenwashing betreibt oder nicht. Sie sind viel tiefer in die Materie ihres Unternehmens involviert als Konsumenten es sein könnten. Daher erkennen sie geheucheltes Interesse an Umwelt- und Klimaschutz viel besser und auch

---

<sup>126</sup>Vgl. ebd.

<sup>127</sup>Vgl. ebd.

<sup>128</sup>Vgl. ebd.

<sup>129</sup>Vgl. ebd.

<sup>130</sup>Vgl. ebd.

<sup>131</sup>Vgl. ebd.

deutlicher. Gerade die Stakeholder haben erheblichen Einfluss auf einen Konzern, wenn es um Greenwashing geht. Verurteilen sie das Unternehmen dafür, muss es mit einem großen Reputationsschaden rechnen. Dieser überschreitet entscheidend den Nutzen eines geschwindelten Interesses an Nachhaltigkeit.<sup>132</sup>

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass Nachhaltigkeit für das ehrliche, wirkliche Engagement bezüglich des Umwelt- und Klimaschutzes steht. Greenwashing grenzt sich durch erschwundenes und vorgetäushtes Interesse an Nachhaltigkeit ab. Nicht die Intention etwas ökologisch zu verbessern, sondern die Steigerung des Images steht im Vordergrund.<sup>133</sup>

## 2.4 Ökologisches Marketing

Der Megatrend Neo-Ökologie und seine Folgen wirken sich auf die gesamte Gesellschaft und somit auch auf alle Unternehmen aus. Sie müssen auf die Entwicklungen reagieren, um weiterhin existieren zu können. Hier kommt das Corporate Social Responsibility Konzept und das damit verbundene ökologische Marketing ins Spiel.<sup>134</sup> Im folgenden Kapitel wird der Begriff ökologisches Marketing definiert und die Zusammenhänge erläutert. Außerdem soll der unternehmerische Nutzen dieser Marketingstrategie erklärt werden.

### 2.4.1 Definition von ökologischem Marketing

Ökologisches Marketing gehört zum übergeordneten Umweltmanagement, es richtet sich somit an der strategischen Gesamtorganisation eines Unternehmens aus. Es ist folglich an das bereits im Kapitel 2.1.3 Heutige Relevanz für Unternehmen erklärte CSR-Konzept gebunden.<sup>135</sup>

Ökologisches Marketing sorgt möglichst *„in allen Phasen des Produkt- beziehungsweise Wertschöpfungslebenszyklus unter wirtschaftlichen Bedingungen für eine dauerhafte, über die gesetzten und sozialen Normen hinausgehende Verringerungen beziehungsweise Vermeidungen von schädlichen Belastungen der Umwelt.“*<sup>136</sup>

Entwickelt hat sich das ökologische Marketing durch die Wegwerfgesellschaft. Durch den Überfluss an Produkten ist die Qualität dieser von immer geringerer Bedeutung geworden. Nachhaltigkeit spielte lange keine Rolle. Auf Grund der

---

<sup>132</sup>Vgl. Jonker/Stark/Tewes, 2011, S. 24

<sup>133</sup>Vgl. ebd.

<sup>134</sup>Vgl. Kleine, J., 2012, S. 3

<sup>135</sup>Vgl. ebd.

<sup>136</sup>Balderjahn, Ingo: Nachhaltiges Marketing-Management. Möglichkeiten einer umwelt- und sozialverträglichen Unternehmenspolitik. 1. Auflage. Stuttgart 2004. S.39

Massenproduktion und dadurch der Zunahme an Umweltbelastungen, änderte sich dies. Die Unternehmen versuchen Verantwortung zu übernehmen, um so von der Gesellschaft akzeptiert zu werden. Diese reagiert jedoch nur mit Akzeptanz, wenn Unternehmen sich mit Umweltmaßnahmen beschäftigen, beim Ressourcenverbrauch sparen, Konzepte für ein umweltfreundliches Recycling entwickeln, Maßnahmen zur nachhaltigen Entsorgung aufzeigen und sich bei der Gestaltung ihrer Produkte ökologisch ausrichten. Zur reibungsloseren Verwirklichung von ökologischen Marketingkonzepten ist ebenfalls das Übereinstimmen mit den Mitarbeitern und Stakeholdern eines Unternehmens von Wichtigkeit.<sup>137</sup>

Im ökologischen Marketing, spielen genau wie beim klassischen Marketing die Marketing-Instrumente in einer diesem Fall angepassten Form eine Rolle. Bei den Marketing-Instrumenten handelt es sich um die vier allgemein bekannten Kategorien: Produktpolitik, Kommunikationspolitik, Preispolitik und Distributionspolitik.<sup>138</sup>

Hinsichtlich der Produktpolitik geht es beim ökologischen Marketing um die nachhaltige Aufmachung, Erzeugung und auch Entsorgung von Produkten.<sup>139</sup>

Die Kommunikationspolitik ist besonders wichtig. Durch die Verbreitung der CSR-Maßnahmen des Unternehmens wird den Verbrauchern deutlich gemacht, in wie weit sich das Unternehmen engagiert. Auch können so Unklarheiten geklärt und Missverständnisse beim Konsumenten ausgemerzt werden. Dieser kann sich dadurch ein größeres Wissen über das Unternehmen, seine Produkte und die ökologischen Aspekte aneignen und so ein besseres Gefühl gegenüber nachhaltigem Konsum bekommen. Die Kommunikation mit den Verbrauchern findet vor allem über die Filialen statt. Unternehmensintern soll über die Mitarbeiter die nachhaltige Botschaft an die Öffentlichkeit getragen werden. Auch Öffentlichkeitsarbeit, also PR und die Kommunikation auf dem Markt gehören hier dazu.<sup>140</sup>

Bei der Preispolitik geht es um die Vereinbarkeit von einem erhöhten Preis für nachhaltige Produkte mit der Zahlungsbereitschaft des Konsumenten dafür. Die höheren Preise für nachhaltige Produkte sind auf die Produktions-, Logistik- und Vermarktungskosten zurück zu führen. Außerdem wirken ebenfalls die Wettbewerbsbedingungen auf dem Markt auf den Preis ein. Diese Faktoren werden bei der Preispolitik aufeinander abgestimmt. Die Konsumenten verstehen einen höheren Preis oftmals auch als Steigerung der Qualität.<sup>141</sup>

Haupteinflussfaktoren auf die Distributionspolitik sind die Entwicklung und die Förderung von ökologischen Verkaufsmöglichkeiten sowie eine nachhaltige Beförderung von Produkten. Hier spielt auch der Verkauf über das Internet eine Rolle, da dieser deutlich umweltfreundlicher ist als der Verkauf über Filialen.<sup>142</sup>

Letztendlich ist der Sinn und Zweck des ökologischen Marketings die eigenen Produkte möglichst von der positivsten Seite darzustellen, um bestmögliche Ab-

---

<sup>137</sup>Vgl. Kleine, J., 2012, S. 3-8

<sup>138</sup>Vgl. ebd.

<sup>139</sup>Vgl. ebd.

<sup>140</sup>Vgl. ebd.

<sup>141</sup>Vgl. ebd.

<sup>142</sup>Vgl. ebd.

sätze zu erzielen. Jedoch kann anhand der ökologischen Kriterien der Marketing-Instrumente erkannt werden, ob ein Unternehmen bereit ist, sich Nachhaltig zu engagieren und die Möglichkeiten dazu nutzt.<sup>143</sup>

## 2.4.2 Nutzen von ökologischem Marketing

Absatz und Umsatz und daraus resultierender Gewinn, das sind die grundlegenden Ziele von Konzernen. Doch ohne sich mit Nachhaltigkeit zu beschäftigen wird dies in Zukunft kaum noch möglich sein. Unternehmen müssen sich selbst präsentieren, transparent sein und ein nachhaltiges Image nachweisen.

Durchsichtigkeit von Unternehmen ist für die Gesellschaft und für die Stakeholder mittlerweile nahezu essentiell geworden. Nur durch Transparenz kann erkannt werden, ob und in wie fern ein Unternehmen wirklich im Bereich Ökologie aktiv ist. Ebenfalls ist die Offenlegung des Engagements durch jegliche Instanzen gefordert. Dazu gehören auch die Regierung, Verbände, Organisationen sowie natürlich die Konsumenten und Angestellten. Zusätzlich stellt Transparenz gleichzeitig einen Schutz gegen Unklarheiten oder Greenwashing dar aber auch die Gefahr in Kritik zu geraten. Dies kann alleine durch die Unternehmen mithilfe des ökologischen Marketings und ihrer Kommunikationspolitik gesteuert werden.<sup>144</sup> Vor allem das Image spielt hierbei eine Rolle. Dieses leitet sich aber im Gegenzug auch wieder aus der Transparenz eines Unternehmens ab. Legt es ohne Fragwürdigkeit seine ökologischen Maßnahmen offen, ist dies auch positiv für das Image. Dieses setzt sich aus den Punkten Zuverlässigkeit, Vertrauenswürdigkeit, Glaubwürdigkeit und Verantwortung zusammen. In den Grundwerten eines Unternehmens dürfen diese vier Dimensionen nicht fehlen, um ein gutes Image zu erzeugen. Somit sorgt ein nachhaltiges Verhalten und Transparenz mithilfe von einem CSR-Konzept und dem damit verbundenen ökologischen Marketing für eine Steigerung der Reputation. Diese Steigerung erzielt dann im Endeffekt eine Erhöhung des Absatzes, welcher zu mehr Umsatz und auch Gewinn führen kann.<sup>145</sup>

---

<sup>143</sup>Vgl. ebd.

<sup>144</sup>Vgl. Jonker/Stark/Tewes, 2011, S. 195f

<sup>145</sup>Vgl. Jonker/Stark/Tewes, 2011, S. 166f

### 3 Die Marke Puma

Die Marke Puma entstand 1948 aus der Spaltung der Marke Dassler (gegründet 1924), durch einen Streit der beiden Brüder Adolf (Adi) und Rudolf (Rudi) Dassler. Adi Dassler gründete daraufhin die Marke Adidas, während Rudi Dassler die Marke Puma gründete. Die Familie Dassler stammt ursprünglich aus Herzogenaurach in Deutschland.<sup>146</sup> Daher haben beide Weltmarken ihren Hauptsitz immer noch in der 24.618 Seelen Stadt in Bayern an der Mittleren Aurach.<sup>147</sup>

Schon vor der Trennung der beiden Brüder waren es Sportschuhe und vor allem auch Fußballschuhe, welche unter dem Markennamen Dassler entwickelt und vertrieben wurden. Daher führten beide Brüder ihre Arbeit getrennt für ihre eigene Marke fort.<sup>148</sup> Puma kooperierte mit vielen bekannten Fußballern und Vereinen, erst unter der Führung von Rudi Dassler, dann unter der Führung seiner Nachkommen. Seit Mitte der Achtziger Jahre ist die Marke nicht mehr in Familienbesitz. Auch bei mehreren Olympiaden wurden regelmäßig Wettkämpfer gesponsort sowie anderweitig sehr bekannte Sportler, wie beispielsweise die Tennisikonen Boris Becker und Serena Williams. Auch arbeitet Puma mit Stars und Personen des öffentlichen Lebens zusammen, unter anderen die amerikanische Sängerin Rihanna oder Influencerin und Fitnessmodel Pamela Reif.<sup>149</sup>

1957 wurde der Schriftzug ‚PUMA‘ eingeführt und das Logo vom springenden Puma als ein Wort-Bild-Logo entwickelt. Das zweite Markenzeichen, der sogenannte ‚Formstrip‘ oder auch ‚Formstreifen‘ genannt, wurde ein Jahr später ebenfalls als Warenzeichen eingetragen. Zehn Jahre später wurde der weltbekannte springende Puma, so wie wir ihn heute kennen, als einzelnes Bildlogo entworfen. 1979 entstand dann das Logo von springendem Puma in Verbindung mit dem Schriftzug, das ‚No. 1-Logo‘<sup>150</sup> und ist seitdem bis auf einige kleine Details unverändert geblieben.<sup>151</sup>

Heute gehört die Puma Gruppe zur Kering Gruppe und ist seit 2011 eine europäische Aktiengesellschaft, firmiert als PUMA SE.<sup>152</sup> Sie vereint die Marken PUMA, welche Textilien, Schuhe und Accessoires kreiert und vermarktet, COBRA PUMA GOLF, für Golfprodukte und das Tochterunternehmen Dobotex, welches Unterwäsche und Socken für PUMA und Socken für andere bekannte Marken produziert und verkauft.<sup>153</sup> Neben Fußball und Golf gehören auch Running, Training und Motorsport zu Pumas performance- und sportinspirierten Lifestyle-Produktkategorien.

<sup>146</sup>Vgl. ARD (Hrsg.): Die Dasslers. Pioniere, Brüder und Rivalen. 2016. Film. 173 Minuten.

<sup>147</sup>Vgl. Stadt Herzogenaurach: Rathaus. Zahlen und Fakten. o.J. URL: <https://www.herzogenaurach.de/rathaus/zahlen-und-fakten/> [Stand: 27.06.2017]

<sup>148</sup>Vgl.: ARD, 2016

<sup>149</sup>Vgl.: Puma: Über Puma. Geschichte. o.J.i. URL: <http://about.puma.com/de/this-is-puma/history> [Stand: 27.06.2017]

<sup>150</sup>siehe Anlage 4: Entwicklung des Logos von Puma

<sup>151</sup>Vgl. Puma, o.J.i

<sup>152</sup>Vgl. ebd.

<sup>153</sup>Vgl. Puma: Über Puma. Marken. o.J.j. URL: <http://about.puma.com/de/this-is-puma/marken> [Stand: 27.06.2017]

Puma ist in mehr als 120 Ländern vertreten und hat weltweit mehr als 13.000 Mitarbeiter eingestellt. Die Marke gehört also seit über 65 Jahren zu den innovativsten und führenden Sportmarken auf der Welt.<sup>154</sup>

### 3.1 Unternehmensphilosophie, Strategie und Ziele

Pumas Markenversprechen ist seit 2013 „*Wir wollen die schnellste Sportmarke der Welt sein.*“<sup>155</sup> Ebenfalls gab es einen neuen, darauf abgestimmten Leitspruch: „*Forever Faster*“.<sup>156</sup> Es ist der Vorsatz, in allem besonders schnell zu sein und somit der Konkurrenz voraus. Als Beispiele gibt Puma eine schnelle Reaktion auf aktuelle Trends und das Treffen von schnellen Entscheidungen an. Außerdem sollen Innovationen schnell auf den Markt gebracht werden und für ihre Geschäftskunden sollen schnell Probleme gelöst werden. Dies soll auch als leitendes Prinzip für das ganze Unternehmen gelten. Es soll ebenfalls schneller und effizienter werden. Offensichtlich sieht Puma Schnelligkeit als die neueste und beste Qualifizierung an. Zusätzlich lassen sich in einer Grafik<sup>157</sup> strategische Prioritäten finden, welche vom Jahr 2014 bis 2016 und folgende geplant wurden. Zuerst sollte durch eine Repositionierung der Marke Grundlegendes behoben werden. Außerdem sollte das Produktangebot optimiert, die Qualität des Vertriebes verbessert und die Geschäftsprozesse in Bezug auf die IT-Infrastruktur beschleunigt und erneuert werden. Ab 2015 folgte dann zusätzlich der Aufbau des Geschäftes mit einem umfassenden Angebot im Frauensegment. Ab dem Jahre 2016 und Folgende sollten erste Ergebnisse erzielt werden. So stand die Markenstärkung, welche 2014 mit Pumas größter Markenkampagne in ihrer Firmengeschichte begonnen wurde, durch die beschriebenen strategischen Prioritäten im Jahr 2016 weiterhin im Vordergrund. Laut Puma konnten in jeder der fünf Kategorien weitere Fortschritte erzielt werden. Ebenfalls legte das Management großen Wert darauf bekannte Sportler und Stars als Markenbotschafter zu gewinnen und zu vermarkten. Zu diesen gehören unter anderen Läufer und schnellster Mann weltweit, Usain Bolt, Fußballer Antoine Griezmann sowie Sängerin Rihanna, R&B Musiker The Weeknd, Supermodel Cara Delevingne und Instagram Berühmtheit Kylie Jenner. Rihanna und Usain Bolt wirken sogar bei den Designs mit und haben jeweils eine eigene Linie entworfen.<sup>158</sup> Dies wird auch deutlich in der Zielformulierung der Marke hervorgehoben: „*Unser Ziel ist es, zu zeigen, dass PUMA wieder fest im Sport verankert ist und über herausragende Athleten als Markenbotschafter verfügt, die auf ihre unnachahmliche Weise unsere Markenwerte verkörpern: „mutig“, „zuver-*

<sup>154</sup>Vgl. Puma: Über Puma. PUMA auf einen Blick. o.J.k. URL: <http://about.puma.com/de/this-is-puma/puma-auf-einen-blick> [Stand: 27.06.2017]

<sup>155</sup>Puma: Über Puma. Strategie. o.J.l. URL: <http://about.puma.com/de/this-is-puma/strategie> [Stand: 28.06.2017]

<sup>156</sup>Ebd.

<sup>157</sup>siehe Anlage 5: Pumas strategische Prioritäten

<sup>158</sup>Vgl. Puma, o.J.l



*sichtlich*“, „entschlossen“ und „mit Spaß dabei“. <sup>159</sup> Definiert werden die Markenwerte <sup>160</sup> aber dann doch mit den Begriffen ‚mutig‘, ‚überzeugt‘, ‚zielstrebig‘ und ‚mit Spaß dabei‘. Diese Werte sollen das Label ausmachen und motivierend wirken, über sich hinaus zu wachsen und mit Wissen und der Geschichte der Marke, die im Sport verankert ist, Wertschätzung, Glaubwürdigkeit und Authentizität für die Marke an sich und natürlich auch für die Produkte schaffen. ‚Mutig‘ bedeutet für Puma den Verlass auf ihren Instinkt, keine Angst vor Risiken zu haben und unerwartete Entscheidungen zu treffen, welche den Sport vorwärtsbringen sollen. Jede Handlung geschieht bei Puma aus ‚Überzeugung‘, sie sind unerschrocken und geben starke Botschaften ab. Der Wert ‚zielstrebig‘ steht für die Verwirklichung der Träume und dass nichts sie daran hindern kann. ‚Mit Spaß dabei‘ ist Puma immer, sie genießen den Spaß beim Sport und im Wettbewerb. <sup>161</sup> Wortwörtlich heißt es: „Wir leben dafür, das Spiel zu spielen, und haben Spaß dabei.“ <sup>162</sup>

## 3.2 Nachhaltigkeit

Zum Thema Nachhaltigkeit hat Puma sich große Mühe gemacht viele Informationen zu geben. Online findet sich eine ganze Kategorie zu diesem Thema mit mehreren Reitern darunter. Auch sind alle Nachhaltigkeitsberichte von 2002 bis 2016 zu finden.

Schon früh begann die Marke Puma damit sich für Nachhaltigkeit einzusetzen. Bereits 2002 brachte Puma den ersten Nachhaltigkeitsbericht ‚Einblicke‘ an die Öffentlichkeit. Dafür wurde dem Sportartikelhersteller sogar vom Deutschen Netzwerk Wirtschaftsethik der ‚Preis für Unternehmensethik‘ verliehen. Auch zeigte sich 2002, dass Puma es ernst meinte mit den Nachhaltigkeitsrichtlinien, welche das Unternehmen befolgen wollte. Es wurde 35 Zulieferern die Zusammenarbeit gekündigt, da sie die Richtlinien nicht erfüllt hatten. Zwei Jahre später fing Puma damit an, den ökologischen Fußabdruck von allen eigenen Standorten aber auch den der größten Zulieferer, in Umweltkennzahlen zu dokumentieren. 2006 wurde Puma Mitglied bei der weltweit größten und bedeutsamsten Initiative für verantwortungsbewusste Unternehmensführung, dem ‚Global Compact‘ der Vereinten Nationen. Ein Jahr später erhielt die Marke die Bewertung mit dem Label ‚grün‘ von Greenpeace. Außerdem wurde der Nachhaltigkeitsbericht extern kontrolliert und bekam den Status A+ von der Global Reporting Initiative. Im Jahr 2009 wurde Puma mit dem Titel des besten deutschen Textilunternehmens im Nachhaltigkeits-Ranking von der Ratingagentur Oekom Research AG ausgezeichnet. Ebenfalls hatte Puma eine neue Unternehmenszentrale in Herzogenaurach gebaut, die als

---

<sup>159</sup> Puma, o.J.l

<sup>160</sup> siehe Anlage 6: Pumas Markenwerte

<sup>161</sup> Vgl. Puma, o.J.l

<sup>162</sup> Puma, o.J.k

das erste klimafreundliche Headquarter in der Sportartikelbranche gefeiert und bekannt gemacht wurde. 2010 schaffte Puma es dann, den gesamten eigenen CO<sub>2</sub>-Ausstoß des Jahres wieder wettzumachen und gewann so den Deutschen Nachhaltigkeitspreis für ihre besonders ehrgeizige und fortschrittliche Nachhaltigkeitsstrategie. Mit der ökologischen Gewinn- und Verlustrechnung blieb Puma auch im Jahr 2010 Vorreiter in Sachen Nachhaltigkeit. Das Label produzierte einen Schuh, welcher zu einem großen Teil aus wiederverwendbaren Materialien besteht. Seit 2012 schützt Puma auch bedrohte Tierarten und nutzt keine Materialien mehr, die von diesen stammen. Dasselbe gilt auch für Echtpelze. Ebenfalls die Stoffe von unwürdig behandelten Tieren sollen nicht mehr genutzt werden und wurden in den Unternehmensrichtlinien verboten. Des Weiteren gewann Puma den ‚Guardian Sustainable Business Award 2012‘ des bekannten britischen Magazins ‚The Guardian‘ verliehen. Innerhalb einer Nachhaltigkeitsstudie von EIRIS, einer weiteren Ratingagentur für Nachhaltigkeit, wurde Puma als ‚Global Leader‘ gelobt. 2013 folgte dann ein weiteres Lob im Greenpeace Markenranking, Puma erlangte einen Status als ‚Climate Leader‘.<sup>163</sup>

Aus den wichtigsten Punkten der Meilensteine in Bezug auf die Nachhaltigkeit bei Puma wird deutlich, dass die Marke sich der Verantwortung bewusst ist. So verknüpft Puma auch das Leitbild, zur schnellsten Sportmarke weltweit zu werden, mit der Balance zwischen sozialer, ökonomischer und ökologischer Nachhaltigkeit. Sie sehen diese als Teil ihrer Kernwerte an und als wichtigen Punkt für die nachhaltige Geschäftsentwicklung heißt es. So können die Ziele nur erreicht werden, wenn die drei Dimensionen<sup>164</sup> sich im Einklang mit dem Leitbild ‚Forever Faster‘ und im Gleichgewicht zueinander befinden.<sup>165</sup> Das Wort ‚Forever‘ bedeutet bei Puma in Bezug auf Nachhaltigkeit, dass für die momentanen Bedürfnisse eingestanden wird, ohne jedoch die Bedürfnisse künftiger Generationen zu gefährden. ‚Faster‘ wird im nachhaltigen Sinne so gedeutet, dass den sozialen, wirtschaftlichen und ökologischen Ansprüchen und Herausforderungen schneller begegnet und auf sie eingegangen wird.<sup>166</sup> CEO von Puma Bjørn Gulden wird dazu zitiert: *„Nachhaltigkeit ist ein wichtiger Wert in unserer Unternehmensstrategie, der unser Ziel beschreibt, im Einklang mit unserem Leitbild ‚Forever Faster‘ noch schneller an einer gerechteren und nachhaltigeren Zukunft zu arbeiten.“*<sup>167</sup>

Aus diesem Grund kontrolliert Puma seit über 20 Jahren die Zulieferer auf die Einhaltung ihres Verhaltenskodexes. Zusätzlich werden regelmäßig Meinungen von Experten wachsend auf lokaler aber vor allem auf unternehmerischer Ebene ein-

<sup>163</sup>Vgl. Puma: Nachhaltigkeit. Strategie. Meilensteine. o.J.c. URL:

<http://about.puma.com/de/nachhaltigkeit/strategie/meilensteine> [Stand: 06.07.2017]

<sup>164</sup>siehe Anlage 7: Pumas drei Dimensionen von Nachhaltigkeit

<sup>165</sup>Vgl. Puma: Nachhaltigkeit. Strategie. o.J.b. URL:

<http://about.puma.com/de/nachhaltigkeit/strategie> [Stand: 03.07.2017]

<sup>166</sup>Vgl. Puma: Momentum. Geschäftsbericht. 2016. URL:

[http://about.puma.com/damfiles/default/investor-relations/financial-reports/de/2016/PUMAGB2016\\_DE.pdf0-969873f4cf29741ce73e40c8f685f7e7.pdf](http://about.puma.com/damfiles/default/investor-relations/financial-reports/de/2016/PUMAGB2016_DE.pdf0-969873f4cf29741ce73e40c8f685f7e7.pdf) [Stand: 05.07.2017], S.91

<sup>167</sup>Puma, o.J.b

geholt und der ständige Kontakt zu Unternehmen und Partnern aus der Industrie und natürlich zu den Stakeholdern aufrechterhalten. Es soll sichergestellt werden, dass die Zulieferer die Menschenrechte achten und unter menschenwürdigen Arbeitsbedingungen produzieren.<sup>168</sup>

Ökonomische Nachhaltigkeit wird bei Puma als das sich zu Nutze machen von unterschiedlichen Strategien zur Verwendung vorhandener Ressourcen verstanden. Um die Profitabilität und dementsprechend Arbeitsplätze zu sichern, umfasst die ökonomische Nachhaltigkeit im geschäftlichen Sinne ebenfalls die optimale Verteilung und Nutzung der Geldmittel und Besitzstände.<sup>169</sup>

Die Soziale Nachhaltigkeit soll durch das sich einsetzen für die Einhaltung internationaler Standards gewährleistet werden. Puma bezieht dabei neben den eigenen Mitarbeitern auch die Menschen mit ein, welche für die Zulieferer arbeiten. Faire Arbeitsbedingungen nach Beachtung der internationalen Standards und der bestehenden Gesetze sowie faire und menschenwürdige Arbeitsbedingungen stehen also an erster Stelle. Für die fortwährende Verbesserung der Arbeitsbedingungen entlang der weltweiten Beschaffungskette arbeitet Puma mit anderen Stakeholdern und Marken zusammen. Zudem soll die Sorgfaltspflicht eingehalten werden und sie fühlen sich zu einer transparenten Geschäftspraxis verpflichtet.<sup>170</sup>

Ökologische Nachhaltigkeit wird bei Puma nach dem ‚Vorsorgeprinzip‘ ausgelegt. Sie wollen von vornherein ausschließlich sichere Produkte herstellen, um Schaden für Verbraucher, Mitarbeiter und die Gesellschaft zu vermeiden. In den Produktionsfabriken müssen die internationalen Sicherheits- und Gesundheitsstandards gegeben sein. Unerforschte Stoffe und Verfahren werden so lange nicht genutzt, bis die Sicherheit bewiesen wurde. Außerdem wird der ökologische Fußabdruck, also der Verbrauch der Ressourcen für die Herstellung eines Produktes, von der Rohstoffproduktion bis hin zum Recycling berücksichtigt.<sup>171</sup>

Die Marke Puma hat zusammen mit ihren Stakeholdern im Jahr 2015 zehn soziale Umwelt- und Unternehmensziele für Nachhaltigkeit aufgestellt, welche bis 2020 erreicht werden sollen. Diese Ziele, genannt ‚10FOR20‘, sind an die Ziele für nachhaltige Entwicklung der Vereinten Nationen, den Sustainable Development Goals und der 21. UN-Klimakonferenz in Paris angelehnt. Schon seit 2010 wurde der Wasserverbrauch bei Puma um 22 Prozent, der Papierverbrauch um 44 Prozent und die Produktion von Abfall um 32 Prozent gesenkt. An diesen Erfolgen soll angeknüpft werden. Zwischen 2010 und 2015 lagen die Ziele mehr im ökologischen Bereich. Daher sollen für die nächsten fünf Jahre nun Menschenrechte, Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz, die Beschaffung von nachhaltigeren Rohmaterialien und Unternehmensführung mehr im Vordergrund stehen. Diese Ziele sollen nun noch tiefer in die Beschaffungskette verankert werden. Außerdem

---

<sup>168</sup>Vgl. ebd.

<sup>169</sup>Vgl. ebd.

<sup>170</sup>Vgl. ebd.

<sup>171</sup>Vgl. ebd.

wurden, abgesehen von der Stiftung 2°, Firmeneigene CO<sub>2</sub>-Ziele festgelegt.<sup>172</sup> Bei der Stiftung 2° handelt es sich um einen Zusammenschluss von elf Unternehmenschefs und den zugehörigen Firmen. Ziel ist es, die globale Erderwärmung auf maximal 2 Grad Celsius entgegen dem vorindustriellen Temperaturwert zu begrenzen.<sup>173</sup> Die ‚10FOR20‘ Nachhaltigkeitsziele teilen sich auf in die Punkte Stakeholder-Engagement, Menschenrechte, Social Compliance, Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz, Klima(wandel), Chemikalien, Wasser und Luft, Materialien, Ökologische Gewinn- und Verlustrechnung und Governance.<sup>174</sup> Diese Ziele, die Strategie und die Fortschritte hat Puma im Vergleich zum Jahr 2015 bezüglich der genannten Ziele im Geschäftsbericht von 2016 unter dem Kapitel Nachhaltigkeit ausführlich beleuchtet. Außerdem gibt die Marke einen Ausblick auf die Zwischenziele für das Jahr 2017.<sup>175</sup>

Für das erste der zehn Ziele, ‚Stakeholder-Engagement‘, sollen die Verbindungen zu den Stakeholdern durch einen engeren Dialog und Berichtserstattung sowie über Verbraucherinformationen verbessert und vertieft werden. Die Ziele der Vereinten Nationen für nachhaltige Entwicklung erwähnen dies in Ziel siebzehn (‚Partnerships for the Goals‘). Im Vergleichsjahr 2015 gab es zu diesem Ziel Banzer Gespräche und insgesamt acht Versammlungen mit der Beteiligung von insgesamt 237 Fabriken.<sup>176</sup> Die Banzer Gespräche haben ihren Namen von dem Ort an dem sie jedes Jahr stattfinden, im Kloster Banz in Bad Staffelstein. Es handelt sich dabei um interne Investorengespräche in Bezug auf die Nachhaltigkeitsstrategie von Puma. Dabei werden für die Marke besondere und wichtige Herausforderungen, positive Veränderungsmöglichkeiten und Lösungsansätze zu dem Thema besprochen. Das erste Mal fanden diese Gespräche 2003 statt und haben sich mittlerweile zu einer recht großen, zukunftsorientierten und innovativen Debatte entwickelt. Daran nehmen Vertreter von NGOs, Zulieferern, Industrie, Universitäten, Kreativbereichen, Privatorganisationen und natürlich Puma selbst teil. Wie üblich fanden ebenfalls 2016 die Banzer Gespräche statt. Dabei wurden Ideen besprochen und ausgearbeitet, um positive Fortschritte zu erzielen und die Nachhaltigkeitsziele ‚10FOR20‘ zu erreichen.<sup>177</sup> Zusätzliche Erfolge waren eine Steigerung der Teilnahme von insgesamt 312 Fabriken und weiteren externen Stakeholdern an anderen Versammlungen. Für 2017 sind weitere Versammlungen mit Fabrikverantwortlichen und externen Stakeholdern geplant. Außerdem soll es ein größer angelegtes Stakeholder Meeting in Asien geben. Bis 2020 soll der Dia-

<sup>172</sup>Vgl. Puma: Nachhaltigkeit. Strategie. Nachhaltigkeitsziele. o.J.d. URL: <http://about.puma.com/de/nachhaltigkeit/strategie/nachhaltigkeitsziele> [Stand: 30.06.2017]

<sup>173</sup>Vgl. Stiftung 2°: Grundsatzpapier. o.J. URL: [https://www.stiftung2grad.de/wp-content/uploads/2016/10/150212\\_2grad\\_grundsatzpapier\\_de-3.pdf](https://www.stiftung2grad.de/wp-content/uploads/2016/10/150212_2grad_grundsatzpapier_de-3.pdf) [Stand: 30.06.2017]

<sup>174</sup>siehe Anlage 8: Die Puma Nachhaltigkeitsziele ‚10FOR20‘

<sup>175</sup>Vgl. Puma, 2016, S. 38-69

<sup>176</sup>Vgl. Puma, 2016, S. 40ff

<sup>177</sup>Vgl. Puma: Nachhaltigkeit. Stakeholder. Banzer Gespräche. o.J.a. URL: <http://about.puma.com/de/nachhaltigkeit/stakeholder/banzer-gespraech> [Stand: 03.07.2017]

log mit den Stakeholdern fortgeführt werden. Zusätzlich will Puma Konsumenten mit einbeziehen.<sup>178</sup>

Unter dem Nachhaltigkeitsziel ‚Menschenrechte‘ versteht Puma die Verankerung und Einbettung dieser Rechte bei den Lieferanten und an den Standorten sowie die Einflussnahme auf das Umfeld im positiven Sinne. Hier bezieht Puma sich auf die Ziele drei (‚Good Health and Well-Being‘), vier (‚Quality Education‘), fünf (‚Gender Equality‘) und zehn (‚Reduced Inequalities‘) für nachhaltige Entwicklung der Vereinten Nationen. Dafür wurde 2015 ein Menschenrechts-Screening abgeschlossen. 2016 folgte dann eine Menschenrechtsanalyse an allen Puma-Standorten. Darüber hinaus wurde ein ehrenamtliches Mitarbeiter-Engagement-Projekt ins Leben gerufen, auf Grund dessen in dem Jahr die Puma-Mitarbeiter rund 6.827 Stunden an ehrenamtlicher Arbeit leisteten. Dieses Projekt soll 2017 noch weiter ausgestaltet werden. Ebenfalls soll die Menschenrechtsanalyse auch auf die Beschaffungskette ausgeweitet werden. Puma möchte in diesem Jahr die offizielle Partnerschaft mit Right To Play eingehen.<sup>179</sup> Right To Play ist eine internationale Organisation, welche benachteiligte Kinder und Jugendliche durch Spiel- und Sportprogramme fördert, indem ihnen wichtiges Wissen für das Leben vermittelt wird. Die Organisation erreicht durch die Hilfe von Partnern und Athletenbotschaftern, dank des Engagements von 14.600 ehrenamtlichen lokalen Coaches, eine Million Kinder und Jugendliche in Afrika, Asien, Nord- und Lateinamerika und im Mittleren Osten.<sup>180</sup> Bis 2020 sollen die Menschenrechte an Pumas eigenen Standorten und auch in der Beschaffungskette noch mehr verfestigt werden. Außerdem soll größerer positiver Einfluss in den Gemeinden genommen werden, in welchen Puma präsent ist.<sup>181</sup>

Bei ‚Social Compliance‘ handelt es sich um die Verwirklichung von Industriestandards und den International Labour Organization (ILO) Core Conventions.<sup>182</sup> Die ILO Core Conventions sind Abkommen von der Internationalen Arbeitsorganisation. Diese ist eine Sonderorganisation der Vereinten Nationen. Sie setzt sich weltweit für menschenwürdige Arbeit und die Arbeitsrechte ein, arbeitet international Sozial- und Arbeitsstandards aus und setzt sie durch.<sup>183</sup> Puma verlangt die Einhaltung der ILO Core Conventions und von Industriestandards von allen wichtigen Lieferanten sowie Händlern von Produkten, Materialien und anderen Komponenten. Das Nachhaltigkeitsziel Social Compliance steht im Bezug zu SDG drei (‚Good Health and Well-Being‘), fünf (‚Gender Equality‘), acht (‚Decent Work and economic Growth‘) und zehn (‚Reduced Inequalities‘) die von den Vereinten Nationen festgelegt wurden. Im Jahr 2015 wurden bereits wiederkehrende Verfahren zur Prüfung von Industriestandards, sogenannte Audits, in den Fabriken von Pu-

<sup>178</sup>Vgl. Puma, 2016, S. 40-47

<sup>179</sup>Vgl. Puma, 2016, S. 40ff

<sup>180</sup>Vgl. Right to play: Überblick. o.J. URL:

<http://www.righttoplay.de/Learn/ourstory/Pages/default.aspx> [Stand: 03.07.2017]

<sup>181</sup>Vgl. Puma, 2016, S. 40-49

<sup>182</sup>Vgl. Puma, 2016, S. 40ff

<sup>183</sup>Vgl. Internationale Arbeitsorganisation: Internationale Arbeiterorganisation. Vertretung in Deutschland. o.J. URL: <http://www.ilo.org/berlin/lang-es/index.htm> [Stand: 02.07.2017]

mas Kernlieferanten gemacht. Zusätzlich wurden Beanstandungen von Arbeitern angenommen und berücksichtigt. Diese Audits wurden im Jahr 2016 auf Kern-, Material- und Komponentenzulieferer ausgeweitet. Somit sind insgesamt 84 Fabriken geprüft worden. Alle offenen Anliegen konnten in dem Jahr geschlossen werden. Dieses Jahr soll nun der Wechsel von Pumas markeneigenem Auditsystem zu einem industrieweiten System starten. Bis 2020 soll der Wechsel fertig gestellt werden. Anschließend sollen alle Prüfergebnisse mit anderen Marken geteilt werden und es soll keine markeneigenen Audits mehr geben.<sup>184</sup>

„Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz“ hat SDG drei („Good Health and Well-Being“) zur Grundlage. Es soll auf eine geringere Verletzungsquote als der Durchschnitt in der Branche hingearbeitet werden. Vor allem tödliche Unfälle dürfen nicht passieren. 2015 wurden Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz ein Teil der Compliance Audits. 2016 wurden dann Kennzahlen des Erfolges erhoben. Bei Puma selber gab es keine tödlichen Unfälle, bei den Lieferanten nur einen. Die Verletzungsrate bei Puma direkt lag bei 0,84 Prozent und bei den Lieferanten bei 4,17 Prozent. Für 2017 ist die Reduktion der Verletzungsrate vorgesehen, sowie keine weiteren tödlichen Unfälle. Dies ist ebenfalls das Ziel für 2020. Die Verletzungsrate soll dann bis unter den industrieweiten Durchschnitt gesunken sein. Dieses Ziel befindet sich für die Puma Standorte auf Kurs, jedoch nicht für die Lieferkette.<sup>185</sup>

Ebenfalls zu den Nachhaltigkeitszielen „10FOR20“ gehört das Ziel „Klima(wandel)“, bei dem es sich um die Erstellung und Umsetzung eines wissenschaftlich fundierten Ziels zur CO<sub>2</sub>-Reduzierung handelt. Aufgestellt werden sollte dieses Ziel schon bis 2016. Die Umsetzung erfolgt nun bis 2020, dabei wird sich auf SDG dreizehn („Climate Action“) bezogen. 2015 wurde bereits angekündigt, Science Based Targets zu entwickeln.<sup>186</sup> Dabei handelt es sich um die Verantwortlichkeit im Unternehmen, sich ein wissenschaftlich fundiertes Klimaziel zu setzen. Es muss mit dem Pariser Abkommen übereinstimmen, die Erderwärmung effektiv auf unter 2 Grad Celsius zu begrenzen.<sup>187</sup> Diese sind 2016 zur Prüfung eingereicht worden. Zusätzlich konnten als Zwischenziel die Emissionen um 3 Prozent gesenkt werden. Relativ reduzierten sich die Emissionen auch um 4 Prozent. Absolut stiegen die Emissionen der Stufe zwei (Emissionen durch Stromverbrauch und Fernwärme) jedoch um 4,8 Prozent an. Für 2017 ist die Vereinbarung der Science Based Targets vorgesehen. Bis 2020 sollen dann die Emissionen nach diesen Science Based Targets weiter gesenkt werden. Das Ziel befindet sich laut Puma für die relative Emissionsreduzierung auf Kurs, jedoch nicht auf Kurs für die absoluten Emissionen auf Stufe zwei, also den Emissionen durch Stromverbrauch und Fernwärme.<sup>188</sup>

---

<sup>184</sup>Vgl. Puma, 2016, S. 40-54

<sup>185</sup>Vgl. Puma, 2016, S. 40-58

<sup>186</sup>Vgl. Puma, 2016, S. 40ff

<sup>187</sup>Vgl. WWF: Mehr als 280 Firmen setzen sich 'Science Based Targets'. o.J. URL: <http://www.wwf.de/zusammenarbeit-mit-unternehmen/science-based-targets/> [Stand: 03.07.2017]

<sup>188</sup>Vgl. Puma, 2016, S. 40-56

Weiterhin heißt es im Ziel für ‚Chemikalien‘, dass keine gefährlichen Chemikalien entlang der kompletten Beschaffungskette freigesetzt werden sollen. Dieses Nachhaltigkeitsziel steht im Bezug den Zielen der Vereinten Nationen für nachhaltige Entwicklung drei (‚Good Health and Well-Being‘) und sechs (‚Clean Water and Sanitation‘). Bereits 2012 hatte Puma sich selbst im Rahmen der ‚Detox‘ Kampagne von Greenpeace dazu verschrieben bis 2020 alle gefährlichen Chemikalien aus dem Produktionsprozess auszuschließen oder zumindest die Freisetzung dieser Stoffe in die Umwelt zu vermeiden. Im Jahr 2016 wurde dann von der Zero Discharge of Hazardous Chemicals (ZDHC) Stiftung die Manufacturing Restricted Substances List (MRSL) angenommen.<sup>189</sup> Puma wirkte bei der Gründung der ZDHC Stiftung mit und hat direkten Einfluss auf die Organisation. Die Marke nimmt aktiv an der Arbeit teil und engagiert sich in unterschiedlichen Themenbereichen.<sup>190</sup> Die ZDHC Stiftung setzt sich für eine Herstellung von Textilien, Leder und Schuhen ohne gefährliche Chemikalien in den Beschaffungsketten ein. Dazu hat die Stiftung mehrere Programme ins Leben gerufen und unter anderem die MRS Liste erstellt.<sup>191</sup> Diese ZDHC MRSL ist eine Liste, auf der chemische Stoffe aufgeführt sind, welche international für die Produktion verboten worden sind. Sie enthält auch einige erlaubte Stoffe. Jedoch ist dazu vermerkt, dass die Nutzung dieser erlaubten Stoffe in der Menge sehr streng begrenzt ist. Die Liste wird regelmäßig aktualisiert.<sup>192</sup> Außerdem gibt es eine Research Liste, auf welcher Chemikalien notiert werden, für die es bisher keine Alternative gibt, für welche aber eine gefunden werden muss.<sup>193</sup> Nun will Puma 2017 daran arbeiten, keine per- und polyfluorierte-haltigen Chemikalien (PFC) mehr zu nutzen. Diese sollen bis Ende des Jahres aus den Produktionen verschwinden.<sup>194</sup> PFC besteht zu großen Teilen aus Kohlenstoff, daher ist es kaum biologisch abbaubar. Die Chemikalie reichert sich in Organismen und in der Umwelt an und ist ebenfalls schädlich für die Gesundheit des Menschen. Oft wird PFC zum Imprägnieren von Kleidung verwendet. Daher ist die ungesunde Chemikalie auch weltweit zu finden.<sup>195</sup> Bis 2020 will die Marke dann bei der Herstellung ihrer Produkte diese Chemikalien nicht mehr beabsichtigt nutzen. Laut Puma selbst befindet sich dieses Ziel seit Ende 2016 in Bearbeitung.<sup>196</sup>

---

<sup>189</sup>Vgl. Puma, 2016, S. 40-43

<sup>190</sup>Vgl. Puma: Nachhaltigkeit. Umwelt. Chemikalienmanagement. o.J.f. URL: <http://about.puma.com/de/nachhaltigkeit/umwelt/chemikalienmanagement> [Stand: 03.07.2017]

<sup>191</sup>Vgl. Roadmap to zero: About ZDHC. o.J.a. URL: <http://www.roadmaptozero.com/about/> [Stand: 05.07.2017]

<sup>192</sup>Vgl. Roadmap to zero: Manufacturing Restricted Substances List (MRSL) & Conformance Guidance. o.J.b. URL: <http://www.roadmaptozero.com/programme/manufacturing-restricted-substances-list-mrsl-conformity-guidance/> [Stand: 05.07.2017]

<sup>193</sup>Vgl. Roadmap to zero: Research. o.J.c. URL: <http://www.roadmaptozero.com/programme/research/> [Stand: 05.07.2017]

<sup>194</sup>Vgl. Puma, 2016, S. 40-43

<sup>195</sup>Vgl. Umwelt Bundesamt: Per- und polyfluorierte Chemikalien (PFC). o.J. URL: <http://www.umweltbundesamt.de/themen/chemikalien/chemikalien-reach/stoffgruppen/per-polyfluorierte-chemikalien-pfc#textpart-1> [Stand: 04.07.2017]

<sup>196</sup>Vgl. Puma, 2016, S. 40-62

Ziel sieben, ‚Wasser und Luft‘, bezieht sich auf SDG sechs (‚Clean Water and Sanitation‘). Puma will erreichen, dass 90 Prozent der Kernlieferanten, die ausschlaggebende Abluftemissionen haben oder welche Nassverfahren anwenden, die branchenweiten akzeptierten Standards, genannt Good Practices, in Hinsicht auf Abwasserbehandlungen und Abluftreinigungen erfüllen. Dazu wurde 2015 mit der Durchführung von Abwassertests begonnen, die ebenfalls öffentlich gemacht wurden. Im nächsten Jahr folgten weitere Abwassertests in insgesamt 44 Fabriken. Zusammen mit der ZDHC stellte Puma eine industrieweite Abwasserrichtlinie auf. Diese soll 2017 bei allen Kernlieferanten Pumas in Kraft treten. Außerdem soll mit der Aufstellung einer Richtlinie für Luft-Emissionen gestartet werden. Bis 2020 wird darauf hingearbeitet, dass dann ein Großteil der Kernlieferanten Wasser- und Luft-Richtlinien anwenden und einhalten.<sup>197</sup>

Das Ziel ‚Materialien‘ steht im Zusammenhang mit SDG zwölf (‚Responsible Consumption and Production‘) und fünfzehn (‚Life on Land‘). Dabei geht es Puma um die Verwendung von alternativen Materialien zu den Hauptstoffen Leder, Polyester, Baumwolle, Kartonagen und Kunststoffen. 2015 wurden nachhaltige Herstellungsverfahren von Polyester, Leder, Papier und Pappkarton in bezeichnendem Maße genutzt.<sup>198</sup> Seit 2014 ist Puma Systempartner der Bluesign Technologie.<sup>199</sup> Das Produktionssystem wird für Polyester genutzt, belastende Stoffe für die Umwelt werden von vorneherein aus dem Herstellungsablauf ausgeschlossen. Außerdem gibt es innerhalb der Erzeugung zusätzliche Richtlinien und Kontrollen, damit das Endprodukt den weltweit bedeutendsten Verbraucherschutzanforderungen entspricht.<sup>200</sup> Die Leather Working Group bewertet Lederhersteller nach ihren Produktionsprozessen und ihrer Leistungsfähigkeit in Bezug auf Nachhaltigkeit bei Leder. Die Multi-Stakeholder Gruppe möchte angemessene und umweltfreundliche Geschäftspraktiken innerhalb der Lederindustrie fördern.<sup>201</sup> Für Papier und Pappkarton gibt es eine Zertifizierung der Nichtregierungsorganisation Forest Stewardship Council (FSC-Zertifizierung). Die Aufgabe des FSC ist es, eine ökonomisch tragfähige, sozialförderliche, umweltfreundliche und nachhaltige Waldbewirtschaftung voran zu treiben. Daher prüft die Organisation jeden Herstellungs- und Verarbeitungsschritt für Holz- und Papierprodukte von Anfang bis Ende der Beschaffungskette und zertifiziert diese auf Nachhaltigkeit.<sup>202</sup> 2016 wurde das Bluesign System zu 24 Prozent für Textilien und zu 21 Prozent für Accessoires genutzt. Die Leather Working Group bewertete Pumas Produktion mit mehr als 90 Prozent als nachhaltig, während bei der Herstellung von Papier und Pappkarton 78 Prozent der Produktion nach FSC Kriterien nachhaltig waren. Dazu ergänzte

---

<sup>197</sup>Vgl. ebd.

<sup>198</sup>Vgl. Puma, 2016, S. 40-43

<sup>199</sup>Vgl. Puma, o.J.c

<sup>200</sup>Vgl. Bluesign System: Bluesign System. o.J. URL: <https://www.bluesign.com/de> [Stand: 04.07.2017]

<sup>201</sup>Vgl. Leather Working Group: About us. o.J. URL: <https://www.leatherworkinggroup.com/who-we-are/about-us> [Stand: 05.07.2017]

<sup>202</sup>Vgl. FSC Deutschland: Wälder für immer für alle. o.J. URL: <http://www.fsc-deutschland.de/de/der-fscr> [Stand: 04.07.2017]



Puma im selben Jahr für die nachhaltige Herstellung von Baumwolle die Better Cotton Initiative (BCI) zu den wesentlichen Initiativen.<sup>203</sup> Die BCI setzt sich dafür ein, die internationale Baumwollproduktion durch die Baumwollbauer nachhaltiger für die Umwelt zu machen und die Lebensbedingungen an den Produktionsorten zu verbessern sowie die wirtschaftliche Entwicklung zu fördern.<sup>204</sup> Pumas Ziel für 2017 ist es nun eine Bewertung von mindestens 30 Prozent bei der BCI und Bluesign für nachhaltige Produktion und 90 Prozent Nachhaltigkeit bei der LWG und dem FSC zu erreichen. Bis 2020 sollen bei der BCI und Bluesign bis auf 50 Prozent nachhaltige Produktion gesteigert werden, während die 90 Prozent Nachhaltigkeit bei der LWG und beim FSC gehalten werden sollen.<sup>205</sup>

Das vorletzte Ziel, 'ökologische Gewinn- und Verlustrechnung', bezieht sich auf SDG sieben ('Affordable and clean Energy') und zwölf ('Responsible Consumption and Production'). Es beinhaltet, dass die Marke Puma fortlaufend jedes Jahr ihre Umwelteinwirkungen unter der Leitung von Kering dokumentieren und im Nachhaltigkeitsbericht zusammenführen wird.<sup>206</sup> Die Environmental Profit & Loss Account (EP&L)-Methodik wurde von der Puma SE selbst entwickelt und 2011 das erste Mal veröffentlicht. Damit war die Marke Puma das erste Unternehmen weltweit, welches seine Umweltdaten ermittelte. Heute werden die Daten des gesamten Konzerns durch die Kering Group kommuniziert. Ebenfalls wird die Methode durch den Konzern fortlaufend weiterentwickelt.<sup>207</sup> Die ökologische Gewinn- und Verlustrechnung ist eine Art Bericht, der die Auswirkungen eines Unternehmens auf die Umwelt schätzt und so sichtbar und vergleichbar macht. Dabei wird das gesamte Unternehmen einschließlich der Lieferkette kritisch betrachtet und mögliche Verbesserungen, Innovationen und Effizienzsteigerungen vorgeschlagen.<sup>208</sup> 2015 veröffentlichte die Kering Group erstmals die EP&L eingeschlossen der Kennzahlen von Puma. Während der Banzer Gespräche 2016 wurden dann die Puma EP&L an bestimmte Stakeholder weitergegeben. Nun sollen die Puma EP&L 2017 öffentlich gemacht werden. Ziel bis 2020 ist es dann, die EP&L-Werte deutlich zu senken.<sup>209</sup>

Beim letzten der zehn Punkte soll mit dem Nachhaltigkeitsziel 'Governance' ein gut entwickeltes Compliance-Management-System gefördert und erhalten werden. Es umfasst alle im Unternehmen vorhandenen Maßnahmen und Prozesse und auch Maßnahmen zur Bekämpfung von Korruption. In den SDG wird sich in Ziel acht ('Decent Work and economic Growth') und sechzehn ('Peace, Justice and Strong Institutions') darauf bezogen. Das Puma Ethikkodex-Training, welches zur

---

<sup>203</sup>Vgl. Puma, 2016, S. 43

<sup>204</sup>Vgl. Better Cotton Initiative: About BCI. o.J. URL: <http://bettercotton.org/about-bci/> [Stand: 05.07.2017]

<sup>205</sup>Vgl. Puma, 2016, S. 40-63

<sup>206</sup>Vgl. Puma, 2016, S. 40-43

<sup>207</sup>Vgl. Puma. Nachhaltigkeit. Umwelt. Ökologische Gewinn- und Verlustrechnung. o.J.g. URL: <http://about.puma.com/de/nachhaltigkeit/umwelt/oekologische-gewinn-und-verlustrechnung> [Stand: 21.07.2017]

<sup>208</sup>Vgl. Kering: Sustainability. Environmental P&L. o.J. URL: <http://www.kering.com/en/sustainability/epl> [Stand: 04.07.2017]

<sup>209</sup>Vgl. Puma, 2016, S. 40-69

Verankerung des Kodexes dient, hatte im Vergleichsjahr 2015 eine sehr geringe Teilnehmerrate. Beim zusätzlichen Ethiktraining lag die Teilnehmerrate wenigstens bei 60 Prozent. 2016 konnte die Teilnehmerquote beim Puma Ethikkodex-Training jedoch erhöht werden. Auch die Quote beim Ethiktraining stieg auf 97 Prozent an. Ebenfalls wurde im Jahr 2016 eine Anti-Korruptionsklausel in den Puma Verhaltenskodex integriert.<sup>210</sup> Den Verhaltenskodex gibt es bereits seit 1993. Alle Hersteller die für Puma arbeiten, sind dazu verpflichtet diese Regeln einzuhalten. Der Kodex wird fortwährend angepasst und überarbeitet. Den Ethikkodex für die gesamten Mitarbeiter hat die Marke 2005 eingeführt.<sup>211</sup> Für 2017 hat Puma geplant die hohe Teilnehmerrate beim Ethiktraining oben zu behalten und mit Anti-Korruptionstrainings für die Lieferanten zu beginnen. Ab 2020 soll dann das fortschrittliche Compliance-Management-System zusammen mit Anti-Korruptionsaspekten eingesetzt werden.<sup>212</sup>

Die Vorteile dieser Ziele werden im Rahmen eines Interviews auf der eigenen Homepage von Puma mit Stefan Seidel dem Head of Corporate Sustainability näher betrachtet und bestätigt. Er betont zusätzlich, dass die sozialen und Umweltaspekte der gesamten Beschaffungskette sehr dringend angegangen werden müssen. Puma hatte sich in den letzten Jahren nur mit den Zulieferern erster Ebene beschäftigt und diese geprüft. Doch die Lieferanten von Material und anderen Komponenten waren nicht beachtet worden. Diese sollen nun auch bis 2020 mit einbezogen werden. Daher werden von Puma zukünftig mehr Brancheninitiativen unterstützt, da alle Marktteilnehmer gemeinsame größere Fortschritte erzielen können, vor allem in Bezug auf die Beschaffungskette und die unteren Ebenen.<sup>213</sup> „Zudem wollen wir eine positive Botschaft aussenden: Wir wollen mehr Gutes anstatt nur weniger Schlechtes tun.“<sup>214</sup>, sagt Seidel. Er ist der Meinung, dass Puma sich im Gegensatz zur Konkurrenz sehr gut darstellt und mithilfe der ‚10FOR20‘ weiterhin zur den Nachhaltigkeitsführern gehören wird. Die Führung soll natürlich auch das Ziel sein. Ebenfalls wurden die ‚10FOR20‘ in das Kerngeschäft mit eingegliedert. Das Team für Nachhaltigkeit arbeitet nicht mehr nur für sich alleine, sondern ist fest in die Geschäftsfunktionen integriert und arbeitet übergreifend mit anderen Abteilungen.<sup>215</sup>

---

<sup>210</sup>Vgl. Puma, 2016, S. 40-43

<sup>211</sup>Vgl. Puma, o.J.c

<sup>212</sup>Vgl. Puma, 2016, S. 40-68

<sup>213</sup>Vgl. Puma: Nachhaltigkeit. Strategie. Nachhaltigkeitsziele. Interview mit Stefan Seidel. o.J.e.  
URL: <http://about.puma.com/de/nachhaltigkeit/strategie/nachhaltigkeitsziele/Interview-Stefan-Seidel> [Stand: 03.07.2017]

<sup>214</sup>Puma, o.J.e

<sup>215</sup>Vgl. ebd.

### 3.3 Ökologisches Marketing

Aus dem vorherigen Kapitel 3.2 Nachhaltigkeit lässt sich schlussfolgern, dass Puma über ein CSR-Konzept verfügt und allen geforderten Kategorien Beachtung schenkt. Ebenfalls die Ausführlichkeit des Nachhaltigkeitsberichtes deutet darauf hin.

Bezüglich ökologischen Marketings lässt sich erkennen, dass Anforderungen durch die Gesellschaft, wie der ökologischen Ausrichtung von Produkten, dem Schonen von Ressourcen, umweltfreundliches Recycling, die nachhaltige Entsorgung und das generelle Interesse an Umweltmaßnahmen bei Puma ebenfalls Bestandteile der CSR-Strategie sind. Innerhalb der Produktpolitik ist Puma sehr engagiert. Eine nachhaltige Erzeugung, Verpackung und Entsorgung der Produkte stehen bei der Marke an erster Stelle. So sollen die Qualität, das Design und die Entwicklung von Produkten verbessert werden. Vor allem aber fokussiert sich Puma auf die Schonung und verantwortungsvolle Beschaffung von Rohstoffen und dem Einsatz von Chemikalien und deren Entsorgung. Wasser- und Energieverbrauch sollen weiter gesenkt werden, genauso wie die CO<sub>2</sub>-Emissionen.<sup>216</sup> Auch hinsichtlich der Preispolitik bemüht sich Puma um einen passenden Preis angelehnt an die darauf einwirkenden Faktoren. Ein recycelbarer Schuh ist bei Puma im Vergleich nur rund 10€ teurer.<sup>217</sup> Im Bereich der Distributionspolitik findet sich bei Puma ebenfalls Engagement, bezüglich der Lieferanten und Zulieferer sowie Verbesserungen innerhalb der Lieferkette. So sind Kinder- und Zwangsarbeit entlang der gesamten Beschaffungskette verboten und die Leistungsfähigkeit und Transparenz der Lieferkette sollen gesteigert werden. Puma setzt sich für existenzsichernde Löhne ein, die Korruption wird bekämpft. Nur die Kommunikationspolitik lässt ein wenig Raum. Zwar gibt Puma in den '10FOR20' Nachhaltigkeitszielen an, dass die Markenpositionierung gestärkt werden soll, jedoch sind weitere kommunikative Maßnahmen kaum zu finden. Es lässt sich lediglich erschließen, dass Puma das Image durch die hohe Transparenz steigern und festigen möchte. Auch gibt es Kodexe, welche intern im Unternehmen als Verhaltensregelungen im Umgang miteinander genutzt werden und dementsprechende Ethiktrainings. In den Filialen finden sich Recyclingstationen für die Kleidungsstücke und Schuhe.<sup>218</sup> Jedoch kommuniziert Puma das nachhaltige Image nicht intensiv nach außen. Auch auf der Shop-Website findet sich kaum ein Hinweis auf Nachhaltigkeit. Einzig und allein ein interessierter Konsument kann Unmengen von Informationen finden, indem er sich bewusst über Puma auf der Unternehmens-Webseite informiert und den Nachhaltigkeitsbericht liest.<sup>219</sup>

---

<sup>216</sup>Vgl. Puma, 2016, S. 47

<sup>217</sup>Vgl. Utopia: Adidas, Nike und Puma auf dem Prüfstand. 2014. URL: <https://utopia.de/0/magazin/adidas-nike-puma-auf-dem-pruefstand> [Stand: 09.07.2017]

<sup>218</sup>Vgl. Puma, 2016, S.47

<sup>219</sup>Vgl. Puma. Onlineshop. o.J.h. URL: <http://eu.puma.com/de/de/home> [Stand: 21.07.2017]

Trotz dieser Unzulänglichkeit lässt sich aber eine hohe Bereitschaft für ein nachhaltiges Engagement von Puma erkennen. Die Marke deckt alle Engagementbereiche eines CSR-Konzeptes sowie die drei Dimensionen Ökologie, Ökonomie und Soziales ab und weist damit einen vollständigen ökologischen Marketing-Mix auf.

### 3.4 Die Medien über Puma

Einem angedachten Interview zum Thema Nachhaltigkeit verweigerte sich Puma, mit der Begründung, sie könnten nicht jeder der vielen Anfragen gerecht werden. Somit wurde ein anderer Ansatz gewählt, um nicht nur die Sicht zu betrachten, welche Puma über sich selbst durch die Unternehmens-Webseite vermitteln will.

Im Folgenden werden einige öffentliche Medienmeinungen von Außerhalb aufgeführt. Dabei handelt es sich um die Außenansicht der Presse, ausgedrückt in mehreren Artikeln. Sie stammen aus den verschiedenen Onlineportalen der Magazine und Zeitungen; Süddeutsche Zeitung, dem Handelsblatt, der Tageszeitung (taz) Berlin, der Frankfurter Rundschau, dem Spiegel, dem Enorm, einem Magazin für gesellschaftlichen Wandel sowie einem Artikel von Utopia, einer in Deutschland sehr bekannten Website für nachhaltigen Konsum. Die Artikel sind in chronologischer Reihenfolge zusammengefasst, da so auch die nachhaltige Entwicklung des Unternehmens Puma deutlich wird. Der älteste Artikel ist aus dem Jahr 2010 von der Süddeutschen Zeitung, der aktuellste aus dem Jahr 2016 vom Magazin Enorm.

Am 14. April 2010 veröffentlichte die Süddeutsche Zeitung auf der zugehörigen Website Süddeutsche.de einen Artikel, geschrieben von Violetta Simon über den Verzicht bei Puma auf Schuhkartons mit dem Titel „Puma: weg mit dem Karton: Der gebeutelte Schuh“. Darin heißt es, dass ab Mitte des Jahres 2011 Puma Schuhe nur noch in einem roten Beutel mit der Aufschrift ‚clever little bag‘ zu kaufen sein würden. Aufgrund von Umweltschutz würde Puma den Schuhkarton komplett abschaffen wollen und ebenfalls auf Kunststoff-Verpackungen und Plastiktüten verzichten wollen. Um den Anteil an recycelbaren Materialien zu erhöhen, sollten alle Boxen oder Tüten aus biologisch abbaubarer Maisstärke bestehen. Trotzdem müssten die Schuhe ordnungsgemäß von der Produktion bis zum Verkauf geschützt werden. Daher befände sich in dem Schuhbeutel nun ein Pappgerüst, welches dafür sorgen würde, dass die Schuhe geschützt seien und gestapelt werden könnten. Der Kunde könne dann selber bestimmen, ob das Pappgestell im Laden bleiben solle oder nicht. Jedoch bestünde der Beutel trotz allem aus Kunststoff, jedoch recycelbarer Kunststoff. Laut einem Zitat vom Zuständigen für Umwelt und Soziales bei Puma, Rainer Hengstmann, wolle Puma weg von aus Öl hergestellten Tüten. Der Anteil an recycelbarem Kunststoff solle erhöht und dieser Beutel in den Wertstoffkreislauf integriert werden. Damit könnten die Beutel ein-

fach im regulären Hausmüll entsorgt werden. Puma nenne diesen Schritt auch eine Reaktion auf das sich immer mehr verbreitende Tütenverbot in den verschiedensten Läden und Stores. Der Kunde würde, durch die Investitionen Pumas in Nachhaltigkeit, keinen Nachteil durch höhere Kosten haben. So sei die Lösung für die Verpackung sicherlich keine endgültige aber für den Moment die idealste. Außerdem könne Puma so bis zu 60 Prozent an Wasser, Energie und Papier sparen. Die Marke gäbe sich auch in anderer Hinsicht umweltbewusst. So hätte sie den Stromanbieter gewechselt um weniger CO<sub>2</sub> auszustoßen und betreibe die herzogenauracher Zentrale, ihr Logistik-Zentrum in Schlüsselfeld und drei weitere Stores innerhalb Deutschlands, mit Strom aus erneuerbaren Energien. Der damalige Chef des Unternehmens war noch Jochen Zeitz. Dieser wurde in dem Artikel bezüglich der neuen Schuhverpackung zitiert. Es ginge nicht nur um Werbung und Imageaufbesserung, Nachhaltigkeit und der Schutz der Umwelt sei ein fester Teil der Unternehmensphilosophie. Ebenso bestätigte Rainer Hengstmann, dass Greenwashing keine Option für das Unternehmen darstelle.<sup>220</sup>

Der nächste Artikel stammt aus dem Online Portal der Zeitung Handelsblatt. Am 16. Mai 2011 wurde ein Artikel mit dem Titel „Erste „ehrliche“ Bilanz: Wie sehr Puma die Umwelt schädigt“ veröffentlicht. So schreibt das Handelsblatt, Puma bemühe sich um die vollständige Transparenz bezüglich der Umweltverschmutzung. So hätte das Unternehmen das umweltfreundliche Image mit einer ökologischen Gewinn- und Verlustrechnung untermauert, welche es laut eigenen Angaben vorher in dieser Form nicht gegeben hätte. Mit der Berechnung der Umweltschädlichkeit durch die eigene Produktion wolle die Marke Andere animieren, dasselbe zu tun. Puma fordere, dass Unternehmen für die hervorgerufenen Beeinträchtigungen in der Umwelt geradestehen müssten, anstatt sich mit ungenauen Schätzungen in Ruhe zu wiegen. So habe Puma im Vergleich zur Konkurrenz deutlich niedrigere Zahlen, welche die Umwelt belasten würden. Jedoch würde das Unternehmen selber sehr wenig produzieren und den Großteil der Produktion über Zulieferer aus ärmeren Ländern, wie Asien laufen lassen. Dadurch sei der meiste Teil des ökonomischen Werts dort vorhanden und somit nicht in der Umweltbilanz Pumas ersichtlich. Dabei lägen diese frühen Ebenen der Beschaffungskette der Umwelt besonders zur Last. Gerade die Gewinnung von Rohmaterialein aus natürlichen Ressourcen, wie die Baumwollernte, die Naturkautschukproduktion und Ledergewinnung durch Viehzucht, sei hier zu nennen. Vor allem der Wasserverbrauch sei bei diesen Beispielen sehr hoch. Darauf antwortete das Unternehmen Puma, indem es aus den Zahlen Konsequenzen ziehen würde, wenn diese notwendig werden sollten. So könnte es sein, dass Puma seine Zulieferer wechseln würde oder auch lokaler produzieren würde. Alles in einem stünde der Bericht mit der ökologischen Gewinn- und Verlustrechnung jedoch noch am Anfang seiner Ausbaufähigkeit. Es sollten weitere Faktoren, wie Gründe für Smog,

---

<sup>220</sup>Vgl. Simon, Violetta: „Puma: weg mit dem Karton: Der gebeutelte Schuh.“ In: Süddeutsche Zeitung Online, 2010. URL: <http://www.sueddeutsche.de/leben/puma-weg-mit-dem-karton-der-gebeutelte-schuh-1.4954> [Stand: 06.07.2017]

sauren Regen und hohe Abfallmengen integriert werden aber auch soziale Aspekte würden zukünftig nicht zu kurz kommen. So könne der Bericht auch bei der Optimierung anderer finanzieller Aspekte oder in der Technologie nützlich werden. Da diese Methodik recht komplex sei, gehöre sie noch nicht zur üblichen Routine. Daher solle das Vorgehen zukünftig auch anderen Unternehmen vorgestellt werden. Auf diese Weise könnten Unternehmen früher eingreifen und würden vertrauter mit den bevorstehenden Herausforderungen werden, wie beispielsweise steigenden Kosten für Rohstoffe. Der Konkurrent Adidas zeige sich in dieser Hinsicht jedoch nicht sehr kooperativ. Das Unternehmen argumentiere damit, es habe zu wenige Informationen über die eigenen Lieferanten. Auffällig sei dabei jedoch, dass die Unternehmen Puma und Adidas in vielen Fällen dieselben Zulieferer haben würden. Trotzdem gäbe es viele andere Unternehmen, welche neben Puma die Chance im Nachhaltigkeitsmanagement sähen. Sie könnten damit nicht nur etwas Gutes bewirken und dem Klimawandel entgegenwirken, sondern auch Profit daraus schlagen. So könne das Image durch „grüne“ Werbung deutlich aufgebessert werden. Doch stellt sich die Frage ob durch höheren Umweltschutz auch die Kosten für die Produkte steigen würden. Da könne Puma jedoch beruhigen; denn ohne einen Einsatz gäbe es keinen Fortschritt und diesen würde die Marke selber tragen.<sup>221</sup>

„Ökobilanz von Puma: Der wahre Preis der Turnschuhe“, geschrieben von Martin Rank und veröffentlicht auf der Website der taz Berlin am 16. Mai 2011, handelt ebenfalls von Pumas Veröffentlichung der Umweltkosten als erstes Unternehmen. So heißt es, Puma sei das erste Unternehmen weltweit, welches seine gesamten Umweltkosten, die Wertschöpfungskette mit einbezogen, öffentlich gemacht habe. Ebenfalls falle der meiste Teil der Umweltkosten in der ersten Ebene der Beschaffungskette an. Es sei bekannt, dass viele Hersteller der Textilbranche sich „grün“ waschen wollen würden, jedoch ginge Pumas Leistung darüber hinaus, es sei keine ausschließliche PR. Wie der Artikel im Handelsblatt erwähnt auch der Artikel in der taz, dass Puma den Nachhaltigkeitsbericht effektiv nutzen wollen würde. Ebenso solle der Bericht erweitert werden und andere Unternehmen animiert werden. Fraglich sei jedoch, ob sich die Kosten für die Umwelt in Geld umrechnen lassen würden, so würden viele der Ökodienstleistungen bisher keinen finanziellen Wert besitzen, wie beispielsweise Feuchtgebiete. Unbekannt sei demnach, wie die Kosten für die Umwelt berechnet werden würden und durch wen die Einwirkungen auf die Umwelt nachgeprüft werden würden. So müsse man sich vorerst auf die Aussagen von Puma verlassen. Diese seien aber nicht zu einhundert Prozent vertrauenswürdig. Im Jahr 2005 wäre ein Projekt, in Kooperation mit der ‚Clean Clothes Campaign‘ (CCC) zur Verbesserung von Arbeitszuständen, aufgenommen worden. Es sei ein Jahr später aufgrund von zu hohen Kosten ergebnislos geblieben und dann eingestellt worden. Die Vermutung der CCC sei gewesen, dass es

---

<sup>221</sup>Vgl. Handelsblatt: Erste „ehrliche“ Bilanz: Wie sehr Puma die Umwelt schädigt. 2011, URL: <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/industrie/erste-ehrliche-bilanz-wie-sehr-puma-die-umwelt-schaedigt/4180182.html> [Stand: 07.07.2017]

sich um eine Greenwashing-Kampagne auf Seiten Pumas zur Aufbesserung des Images gehandelt habe.<sup>222</sup>

Im Online Portal der Frankfurter Rundschau wurde am 08. Oktober 2012 ein weiterer Artikel mit dem Titel „Puma setzt auf Nachhaltigkeit“ publiziert. Darin geht es um nachhaltige, kompostierbare Produkte der Marke und eine baldige Auszeichnung dieser mit so etwas wie einer ‚Umweltkalorien‘. Die Nachhaltigkeit der hergestellten Produkte solle nun berechenbar gemacht werden. Dies funktioniere durch die Festlegung von ‚Umweltkalorien‘. Auf diese Art stelle sich Puma als Ökopionier dar. Etwas unbekanntere Konkurrenten, wie das Label Patagonia, habe hingegen schon seit mehreren Jahren Jacken aus recycelten Plastikflaschen im Sortiment, dies sei aber nicht dasselbe. Wie bei Lebensmitteln, würden auch die T-Shirts und Schuhe mit einer Art ‚Umweltkalorien‘ vermerkt werden. So sei bei Puma alles genau nachrechenbar und in Zahlen festzulegen. Die ökologisch abbaubaren T-Shirts und Sportschuhe würden die Schäden für die Umwelt um fast ein Drittel senken können. Jedoch ginge diese Rechnung nur unter dem Strich auf. Wasserverbrauch und Luftverschmutzung seien höher als im Vergleich zu nicht Öko-Ware. Trotzdem würden nachhaltige, kompostierbare Produkte die Belastungen in allen anderen Punkten um 21 bis 70 Prozent senken. Da jedes Jahr bis zu einer Milliarde nicht recycelbare Kleidungsstücke weggeworfen werden würden, gäbe es ein sehr hohes Potenzial für Nachhaltigkeit in der Textilbranche. Die Schuhe von Puma würden innerhalb eines halben Jahres vergehen, andere Produkte seien aus recycelten Stoffen hergestellt worden. Die Marke stünde dafür gerade, dass alle Kleidungsstücke, welche in den Filialen abgegeben werden würden auch recycelt werden würden. Noch sei die nachhaltige Kollektion sehr klein, jedoch würde mehr produziert werden, wenn sich der Abverkauf lohne. Nachhaltige Schuhe seien teurer als nicht nachhaltige. Für T-Shirts sei der Preis derselbe. Die Beständigkeit der Produkte sei laut Puma nahezu gleich gut.<sup>223</sup>

Laut dem bereits im Kapitel 2.2.2 Beispiele für Greenwashing erwähnten Artikel, geschrieben von Nicolai Kwasniewski, veröffentlicht am 31. Oktober 2013 im Spiegel Online mit dem Titel „Nachhaltigkeits-Ranking: Greenpeace wirft Adidas und Nike Schönfärberei vor“, verpflichteten sich mehrere Textilunternehmen mit Rahmen der Greenpeace-Kampagne ‚Detox‘ zu einer Produktion ohne Schadstoffe ab dem Jahr 2020. Auf eine Nachprüfung von Greenpeace hin, sei deutlich geworden, dass sich bei den größten Konkurrenten Pumas, Adidas und Nike, innerhalb von zwei Jahren keine positiven Veränderungen eingestellt hätten. Greenpeace habe ein Nachhaltigkeits-Ranking erstellt und in diesem die beiden Marken als ‚Greenwasher‘ eingestuft. Puma hingegen wäre in der Kategorie ‚Trendsetter‘ zu finden. Dies sei aufgrund der von Puma bekannt gemachten Daten über Schadstoffeinleitungen der Lieferanten aus China der Fall. Ebenfalls seien per-

<sup>222</sup>Vgl. Rank, Martin: „Ökobilanz von Puma: Der wahre Preis der Turnschuhe“ in: taz Online, 2011. URL: <http://www.taz.de/!5120611/> [Stand: 08.07.2017]

<sup>223</sup>Vgl. Frankfurter Rundschau: Puma setzt auf Nachhaltigkeit. 2012. URL: <http://www.fr.de/wirtschaft/sportartikel-puma-setzt-auf-nachhaltigkeit-a-801528> [Stand: 08.07.2017]

und polyfluorierte Chemikalien (PFC) aus den Produktionsvorgängen und aus den Endprodukten entfernt worden. Leider gäbe es aber auch schwarze Schafe, welche sich kaum bis gar nicht mit Umweltschutz beschäftigen würden. Diese seien von Greenpeace unter ‚Schlusslichter‘ eingeordnet worden.<sup>224</sup>

Ein weiterer Artikel beschäftigt sich ebenfalls mit Nachhaltigkeit in Bezug auf Adidas, Nike und Puma. Er ist vom 11. Juni 2014, trägt den Titel „Adidas, Nike und Puma auf dem Prüfstand“ und zu finden auf der Website Utopia. Laut eigenen Angaben der deutschen Nummer eins für nachhaltigen Konsum. Vor allem gäbe es Kritik bei den sozialen Bedingungen in den Zuliefererfabriken der Konzerne. Trotz der Mitgliedschaft bei der Fair Labour Association (FLA) und der firmeneigenen Codes of Conduct würden die Arbeiterinnen oft unter dem Existenzniveau entlohnt werden und müssten Überstunden machen. Die Regeln der Firmen seien aufgrund der drohenden Wettbewerbsunfähigkeit so artikuliert, dass es Möglichkeiten gäbe die Arbeiterinnen nur mit dem Grundlegendsten zu versorgen und auch ihre Kinder auszuschließen. Die großen Drei würden sich in Betracht auf Lohn- und Arbeitsbedingungen nicht viel geben, meistens würden sie sogar in den selben Fabriken anfertigen. So müssten sie sich nur zusammen auf höhere Löhne für die Arbeiterinnen in den Fabriken einigen, dies wäre jedoch sehr unwahrscheinlich. Auch längere Lieferfristen seien angebracht, um den Produktionsdruck von den Arbeiterinnen zu nehmen. Die bereits im vorherigen Artikel vom Spiegel Online genannte ‚Detox‘ Kampagne von Greenpeace findet in diesem Artikel ebenfalls Erwähnung. So habe Greenpeace auch ein Jahr später wieder Kontrollen durchgeführt und bei allen drei Herstellern gefährliche Chemikalien in der WM-Kollektion gefunden. Adidas sei am schlechtesten davongekommen, die Marke habe sich im Vergleich am geringsten engagiert. Jedoch seien Adidas, Nike und Puma allesamt zwar langsam aber auf dem richtigen Weg. Puma sei dabei das beste Vorbild der drei Unternehmen.<sup>225</sup> „Muss unbedingt eine Medaille vergeben werden, dann geht sie an Puma...“.<sup>226</sup> Die Marke bemühe sich sehr darum, nachhaltiger zu werden. Die Abschaffung der Plastiktüten und Schuhkartons, Öko-Kollektionen, kompostierbare Schuhe und die erste ökologische Gewinn- und Verlustrechnung seiner Art seien positive Beispiele. Trotzdem wäre das kein Grund, Puma als perfekten Favoriten zu sehen. Die Marke würde sich mit Nike und Adidas in den Nachhaltigkeitsratings von Agenturen gleichauf schlagen. So habe die Ratingagentur Oekom Puma für das Jahr 2014 sogar schlechter bewertet als Adidas und Nike. Trotz der besonders schlechten Ergebnisse bei Adidas, durch die Bewertung von Greenpeace in Bezug auf ihre ‚Detox‘ Kampagne, habe sich das Unternehmen bei Standards und Kontrollsystemen mehr hervor getan als Puma. Die wirklich wichtigen Fortschritte habe jedoch auch 2014 keiner der Drei geschafft. Für die Wünsche nach fairen Löhnen würden sie nur immer wieder auf den Konkurrenzdruck hinweisen.<sup>227</sup>

---

<sup>224</sup>Vgl. Kwasniewski, 2013

<sup>225</sup>Vgl. Utopia, 2014

<sup>226</sup>Ebd.

<sup>227</sup>Vgl. ebd.



Im Magazin der Spiegel ist in Heft 24 aus dem Jahr 2014 ein Artikel mit dem Titel „Verschleierte Lieferanten“, geschrieben von Nils Klawitter, zu finden. Er handelt von den schlechten Zuständen in der Produktion bei Zulieferern Pumas. Die Büglerin, Marta Garcia, arbeite in einer Fabrik in San Salvador. Sie müsse 400 Puma T-Shirts am Tag bügeln. Sollte sie ihr Pensum mal nicht geschafft haben, würden die Vorarbeiter laut werden und den Arbeiterinnen mit der Entlassung Furcht einjagen. Auch seien keine Sicherheitsvorkehrungen vorhanden. Marta Garcia habe sich an einem offenen Kabel den Arm verbrannt. Sie sei mit der Verletzung zu einer Vorarbeiterin gegangen. Diese habe ihr lediglich gesagt sie solle weiterarbeiten. Auch würden einige Arbeiterinnen beim Arzt weggeschickt werden. Die Begründung sei, dass der Besitzer der Fabrik die Sozialversicherungsbeiträge nicht bezahlt hätte. Die Fabrik Industrias Florenzi, welche schon dreißig Jahre alt sei, wäre schon öfter vom Arbeitsministerium kontrolliert worden. Immer sei etwas zu bemängeln gewesen, verschmutztes Trinkwasser oder Stichflammen aus offenen, kaputten Kabeln. Seit den Produktionsaufträgen durch Puma sei der Arbeitsdruck noch höher geworden. Selbst Toilettengänge seien verboten, worden um Zeit zu sparen. Puma habe sich dadurch gerechtfertigt, dass die Fabrik Florenzi nicht als Lieferant bewilligt worden sei. Die Aufträge seien nicht unmittelbar durch Puma erfolgt, sondern seien von einem authentischen Lieferanten Pumas an die Fabrik weitergegeben worden. So würde ein zweifelhaftes Zwei-Klassen-Produktsystem zustande kommen, in dem offiziell autorisierte Zulieferer Lieferanten anheuern würden, welche das Unternehmen selbst nicht kennen würde. Die vorgegebenen Richtlinien würden im Endeffekt nicht mehr erfüllt werden. Dadurch würde sich aber die Gesamtkalkulation deutlich positiver darstellen. Zwar würden Adidas und Puma, welche in den Nachhaltigkeitsrankings mittlerweile wieder recht gute Bewertungen erhalten hätten, Lieferantenlisten herausgeben, trotzdem fände die eigentliche Produktion partiell in anderen Fabriken statt. Leider sei dies Gang und Gäbe in der Textilbranche, das Beispiel sei keine Einzelheit. Immerhin sei die Kooperation mit der Fabrik Florenzi durch Puma nicht mehr fortgesetzt worden, nachdem der Spiegel die Marke zur Rede gestellt habe. Neben anderen Firmen habe auch Puma den Versuch gestartet, sich um eine wohlthätigere, gerechtere Welt zu bemühen. Dazu gäbe es jetzt eine Kampagne inklusive eines Videoclips mit dem Namen ‚Puma.Peace‘. Doch oft seien diese Kampagnen nur Mittel zum Zweck um die Festlegung von nachdrücklicheren Gesetzen zur Haftung von Unternehmen zu umgehen. Diese würden auch leider auf sich warten lassen, die Bundesregierung vertraue weiterhin auf die Selbstverpflichtung der Konzerne. Bisher würde es keine Offenlegungspflicht zu Umwelt- und Sozialstandards geben. Auch das angekündigte Textilsiegel des Entwicklungsministeriums sei bisher noch nicht erschienen. Dank der Gerichte gäbe es aber immerhin einen kleinen Lichtblick. Viele Zusicherungen in der Wirtschaft würden nun als Verbrauchertäuschung verurteilt werden.<sup>228</sup>

---

<sup>228</sup>Vgl. Klawitter, Nils: „Verschleierte Lieferanten“, in: Der Spiegel, o.Jg. (2014), H. 27, S. 65

Der letzte in diesem Rahmen aufgeführte Artikel ist aus dem Enorm. Das Magazin veröffentlichte am 27. Oktober 2016 „Adidas, Puma und Otto an der Spitze“, geschrieben von Judith Müllner. Es geht ebenfalls um die Nachhaltigkeitsberichte von Unternehmen und das bereits in den obigen Artikeln ausgeführte Lieferantenproblem. Weiter- und tiefergehende Informationen könne nur ein Unternehmen selber zur Verfügung stellen, indem es Transparenz schaffen würde. So würde sich auch vorhandene oder nicht vorhandene Nachhaltigkeit nachweisen lassen. Vorreiter diesbezüglich seien Adidas, Puma und Otto. Die aktuellen Rankings vom Institut für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW) und vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales befürworteten future e.V., seien für die Labels besonders positiv ausgefallen. Geprüft worden seien die nachhaltigen Faktoren in der Produktion, die Kommunikation der Verantwortung an die Mitarbeiter und das Engagement für Nachhaltigkeit in der Lieferkette. Trotz dieser Pioniere, gäbe es aber immer noch schwarze Schafe, welche nicht einmal einen Nachhaltigkeitsbericht aufstellen, geschweige denn offenlegen würden. Doch das würde bald ein Ende haben. Ab 2017 würden Unternehmen mit mehr als 500 angestellten und Umsätzen von mindestens 40 Millionen Euro die Pflicht haben, ein CSR-Konzept zu erstellen und einen Nachhaltigkeitsbericht zu veröffentlichen. Damit würden die Firmen europaweit über ihren Beitrag zum Umwelt- und Klimaschutz sowie die Einhaltung der Menschenrechte durch ihre Zulieferer berichten. Trotzdem würde ein Rest an Kritik bleiben. Als Verfasser des Berichtes seien die Konzerne dazu in der Lage, sich ins positive Licht zu rücken und Leser in die Irre zu führen. Zusätzlich würden vorerst nur Kunden mit echtem Interesse diese Berichte lesen, da die Marken wenig dafür unternehmen würden, um die Nachhaltigkeitsberichte ihnen näher zu bringen.<sup>229</sup>

Aus diesen Artikeln und damit der öffentlichen Meinung der Medien wird deutlich, dass Puma sich schon vergleichsweise früh mit dem Thema Nachhaltigkeit beschäftigt hat. Auch zieht sich der Einsatz für Nachhaltigkeit durch die Marke kontinuierlich über den gesamten Zeitraum vom ersten Artikel 2010 über 2016 hinweg bis heute durch. Oft wurde das Unternehmen als Pionier oder Vorreiter bezeichnet, gerade in Bezug auf die ökologische Gewinn- und Verlustrechnung. Diese wurde in fast allen Artikeln aufgegriffen und scheint dementsprechend wirklich etwas Besonderes zu sein. Trotzdem lässt sich auch Kritik finden, vor allem hinsichtlich der Lieferanten und den Zuständen in den Produktionsfabriken. Auch die Glaubhaftigkeit der Nachhaltigkeitsberichte von Unternehmen wird in Frage gestellt. Trotzdem wird deutlich, dass Puma sich sehr engagiert und sich darum bemüht, dass diese Bemühungen auch ernst genommen werden. Der längere Zeitraum und die Bewahrheiten der Aussagen durch die Marke selbst bestätigt dies. Ob der fortdauernde Einsatz aber nun von wirklichem Engagement und nachhaltiger Verantwortung herrührt oder nur Fassade ist? Der wirklich verfolgte

---

<sup>229</sup>Vgl. Müllner, Judith: „Adidas, Puma und Otto an der Spitze“ in: Enorm Online, 2016. URL: <https://enorm-magazin.de/adidas-puma-und-otto-der-spitze> [Stand: 09.07.2017]

---

Gedanke bleibt dabei auch für die äußere Sicht der Presse ungewiss. Verschärft wird die Kritik noch durch die Verweigerung Pumas vor einem Interview.

## 4 Nachhaltigkeit oder Greenwashing? – Fazit

Zu Beginn dieser Bachelorarbeit wurde verdeutlicht, warum das Thema Nachhaltigkeit immer mehr an Bedeutung gewinnt und aus welchen Gründen sie aus unserer Gesellschaft nicht mehr wegzudenken ist. Aus diesem Grund wurde auch auf das Greenwashing hingewiesen und seine negativen Auswirkungen auf die Verbraucher und zum Teil auch Unternehmen. Außerdem wurde aufgezeigt, dass Unternehmen ebenfalls in der Verantwortung stehen, sich mit dem Thema Nachhaltigkeit zu beschäftigen. Das Beispiel der Bachelorarbeit bezieht sich auf die Nachhaltigkeit und das ökologische Marketing der Marke Puma aus dem Sportbereich. Es stellte sich die Frage, wie der Auftritt der Sportmarke Puma bezüglich des Themas Nachhaltigkeit gestaltet wird und ob er mit der Theorie des ökologischen Marketings übereinstimmt.

Ein Teil der Zielsetzung der vorliegenden Bachelorarbeit bestand darin, die Begriffe Nachhaltigkeit, Greenwashing und ökologisches Marketing in ihre Zusammenhänge einzuordnen und in gegenseitigen Bezug zu setzen. Dazu erfolgte zuerst die Betrachtung von Nachhaltigkeit an sich. Auch wurde die Relevanz von Nachhaltigkeit für unsere Gesellschaft und für Unternehmen aufgezeigt. Dazu gehörten ebenfalls Ausblicke bezüglich der Reaktionen von Konsumenten und Unternehmen auf den Wandel durch Nachhaltigkeit sowie die Möglichkeit für Unternehmen, sich mit Hilfe des CSR-Konzeptes nachhaltig zu engagieren. Des Weiteren wurde der Begriff Greenwashing definiert. Zum besseren Verständnis wurden erläuternde Beispiele gegeben. Daraufhin wurden die Themen Nachhaltigkeit und Greenwashing in Bezug zueinander gesetzt und voneinander abgegrenzt. Anschließend wurde das ökologische Marketing dargestellt. Es wurde erklärt wodurch es sich erkennen lässt und welchen Nutzen es für Unternehmen aufweist.

Der zweite Teil der Zielsetzung umfasste die Betrachtung der Marke Puma. Zunächst wurden Allgemeinheiten erklärt. Im weiteren Verlauf wurde die Unternehmensphilosophie erörtert, um den Grundgedanken der Marke kennen zu lernen. Es folgte die gründliche Analyse der Nachhaltigkeitsstrategie und -ziele von Puma. Anschließend wurde dies auf das ökologische Marketing abgeleitet und Pumas ökologisches Marketing daraus erschlossen. Um einen weiter gefassten Eindruck von der Marke zu erhalten und ihn abzurunden, wurden abschließend weitere unternehmensexterne, öffentliche Meinungen durch verschiedene Artikel wiedergegeben.

Anhand dieses Vorgehens kann die Frage geklärt werden, wie der Auftritt der Sportmarke Puma bezüglich des Themas Nachhaltigkeit gestaltet wird und ob er mit der Theorie des ökologischen Marketings übereinstimmt.

Es zeigt sich deutlich eine positive Entwicklung über die Jahre hinweg. Puma hat 2002 seinen ersten Nachhaltigkeitsbericht veröffentlicht und ihn bis heute immer weiter ausgearbeitet und erweitert. Dies verdeutlicht sich auch in den '10FOR20' Nachhaltigkeitszielen, welche bereits auf einer Basis von schon in den Jahren zu-

vor erreichten Zielen festgelegt wurden. Der Großteil dieser Ziele befindet sich laut den Angaben von Puma auf Kurs, wird also bis 2020 erreicht werden. Die positive Entwicklung bestätigt sich weiterhin durch die verschiedenen Artikel von 2010 bis 2016. Die Kritik in den Artikeln ist niemals vollends schlecht, sie entwickelte sich im Laufe der Jahre von anfänglichem Misstrauen, bis hin zur Bildung einer immer positiveren öffentlichen Meinung über die Marke. Abgesehen davon ist Puma das erste Unternehmen gewesen, welches eine ökologische Gewinn- und Verlustrechnung aufgestellt hat. Dass es sich dabei um etwas Besonderes handelt, weisen ebenfalls die Artikel auf. Mehrere der Journalisten gingen auf die ökologische Gewinn- und Verlustrechnung ein. Puma wurde dem bezüglich als Vorreiter und Pionier bezeichnet. Durch die ökologische Gewinn- und Verlustrechnung wurden nicht nur positive Aspekte und bereits nachhaltige Vorgehensweisen und Bereiche, sondern ebenso die negativen Aspekte innerhalb des Unternehmens aufgezeigt. Deutlich wurde hierdurch auch, dass Puma großen Wert auf Ehrlichkeit und Transparenz legt. Das Unternehmen hat die Relevanz von Nachhaltigkeit für sich selbst und auch innerhalb der Gesellschaft erkannt und ist darauf eingegangen. Die zahlreichen Auszeichnungen und Titel durch verschiedene Organisationen und Initiativen bestätigen das zusätzlich. Es ließ sich weiterhin schlussfolgern, dass die Marke Puma ein vollständiges CSR-Konzept verfolgt und auch die Aspekte des ökologischen Marketings mit einbezieht. Lediglich innerhalb der Kommunikation ließen sich Mängel bezüglich der geringen offensiven Haltung erkennen. Jedoch könnte dies auch bewusste Zurückhaltung sein, da Puma die Gefahr eines Greenwashing-Vorwurfes mit Sicherheit zu vermeiden versucht. Das könnte bei zu offensiver Werbung mit Bezug zur Nachhaltigkeit schnell geschehen.

Dem entgegen zu setzen ist die Frage nach Greenwashing-Merkmalen durch die Positionierung der Marke. Einige Punkte zeigten Unklarheiten auf. Vor allem fielen Defizite im Bereich der Lieferanten und Zulieferer auf. Dies ist nicht zuletzt an dem Artikel „Verschleierte Lieferanten“ von Nils Klawitter aus dem Spiegel festzumachen. Natürlich basieren die Angaben zu den wirklichen Zuständen in den Produktionsstätten nur auf den Inhalten dieses Artikels, also auf der Außensicht der Presse. Es lässt sich nur vermuten, dass sie zutreffen. Trotzdem kann im Allgemeinen gesagt werden, dass Probleme mit den Arbeitsbedingungen und Schadstoffen sehr schwer zu kontrollieren sind. Ein Zwei-Klassen-Produktsystem ist kaum, bis gar nicht zu verhindern. Die Einflussnahme auf dieses Problem stellt eine große Herausforderung dar. Ein weiterer Punkt ist der Fakt, dass Unternehmen ihre Nachhaltigkeitsberichte selber formulieren. So können negative Aspekte beschönigt oder unerwähnt bleiben. Auch dies ist bei Puma grundsätzlich nicht auszuschließen. Dies bezüglich besteht ebenfalls die Unklarheit, was die Bemerkungen ‚auf Kurs‘ und ‚nicht auf Kurs‘ im Nachhaltigkeitsbericht wirklich bedeuten. Klare Definitionen dazu sind nicht vorhanden. Demnach müssen den Angaben der Marke vertraut werden. Lediglich die Bewertung durch die GRI gibt Pumas Berichten eine höhere Aussagekraft. Ebenfalls wirft die Verweigerung Pumas vor einem

Interview Fragen auf. Puma gab eine zu hohe Anzahl an Anfragen für Bachelorarbeiten an. Ob dies tatsächlich der wirkliche Grund ist, bleibt offen. Leider.

Deutlich wird jedoch, dass die positiven Handlungen und Maßnahmen die negativen Aspekte wesentlich übertreffen. Puma investiert viel Zeit, Aufwand und damit verbunden auch Geld in das Nachhaltigkeitsmanagement und nachhaltigen Markenauftritt. Verbesserungspotenzial und -möglichkeiten sind zwar vorhanden, insgesamt lässt sich trotzdem darauf schließen, dass Puma die nachhaltige Verantwortung vollständig annimmt. Auch die Artikel als Spiegel der öffentlichen Medienmeinung deuten darauf hin. Gerade der lange Zeitraum, über den Puma sich schon mit dem Thema Nachhaltigkeit beschäftigt, spricht gegen einen Greenwashing-Vorwurf. Die Marke kann darum als ein Vorreiter in Sachen Nachhaltigkeit gesehen werden. Der Auftritt der Sportmarke Puma gestaltet sich hinsichtlich der Nachhaltigkeit sehr ausführlich und detailliert. Die Themen Soziales, Ökologie und Ökonomie werden insgesamt abgedeckt. Ebenfalls engagiert sich Puma in allen Engagementbereichen, welche das CSR-Konzept vorgibt. Die Aspekte des Markenauftrittes stimmen mit den Theorien des ökologischen Marketings und den ökologischen Marketinginstrumenten nahezu vollständig überein.

Lediglich die Unternehmensphilosophie passt nicht zu einhundert Prozent zum nachhaltigen Markenauftritt. Sie wird zwar auf des Thema Nachhaltigkeit übertragen und es werden Bezüge hergestellt, doch sollte Nachhaltigkeit sich in den Unternehmenswerten wiederfinden und im Leitbild tief verankert sein. Nur so kann die Verantwortung und das Bewusstsein für Nachhaltigkeit alle Unternehmensebenen durchdringen und sich vollständig festigen. Pumas CEO Bjørn Gulden betont zwar eine tiefe Verankerung von Nachhaltigkeit in den Unternehmenswerten und es wurde ebenfalls erklärt, was Nachhaltigkeit bezogen auf das Leitbild ‚Forever Faster‘ für das Unternehmen bedeutet. Jedoch ließ sich diese tiefe Verankerung nicht innerhalb der Werte wiederfinden. Die Argumentation wirkte eher Mäßig überzeugend.

Somit lassen sich einige Handlungsempfehlungen für die Sportmarke geben:

Ein Zwei-Klassen-Produktsystem muss verhindert werden, Puma muss eine Lösung finden, diesem nicht nur aufgrund des Images entgegen zu wirken. Möglicherweise könnten hier noch strengere Auflagen und Kontrollen für die Lieferanten und Zulieferer helfen. Auch ist ein Verbot für die Weitergabe von Produktionsaufträgen an von Puma nicht autorisierte Firmen sinnvoll.

Um die Glaubwürdigkeit des Nachhaltigkeitsberichtes noch zu verbessern, sind klare Definitionen von Begriffen wie beispielsweise ‚auf Kurs‘ und ‚nicht auf Kurs‘ notwendig. Außerdem sollte kein negativer, wie auch positiver Aspekt ausgelassen werden. Ehrlichkeit und Vollständigkeit ist für die Verbesserung des Images ebenso wichtig, wie Verantwortung.

Puma steht definitiv stark für Nachhaltigkeit und Umweltschutz ein. Dies sollte aber durch eine Überarbeitung der Markenwerte noch tiefer innerhalb der Unter-

nehmensphilosophie verankert werden. So kann darüber hinaus die Glaubhaftigkeit und damit auch das Image weiter gestärkt werden.

Als Ausblick für die Zukunft kann genannt werden, wenn Puma diese Entwicklung fortsetzen wird, großes Potenzial besteht, dass die Marke weiterhin als Vorreiter für Nachhaltigkeit stehen wird. Es ist der Marke bereits gelungen, durch die ökologische Gewinn- und Verlustrechnung weitere Unternehmen dazu zu animieren, es ihnen gleich zu tun. Auch gibt es für Unternehmen seit dem Jahr 2017 eine gesetzliche Verpflichtung für die Berichterstattung über ökologische Maßnahmen. Diese zukunftsweisenden, fortschrittlichen Erfolge sind unter anderem auch Puma zuzuschreiben. Die positive Entwicklung wird sich aufgrund von den Zuständen weltweit und der Einstellung in unserer Gesellschaft zum Thema Nachhaltigkeit weiter fortsetzen. Es liegt also zum Teil auch an dem Unternehmen Puma, wie sich die Haltung zu Nachhaltigkeit und Umweltschutz entfaltet. Fakt ist, dass sie untrennbar mit der Zukunft verbunden ist. Eine Zukunft ohne Nachhaltigkeit kann es nicht mehr geben. Es ist essentiell, dass die Gesellschaft Verantwortung für ihr Handeln und damit für die Voraussetzungen von späteren Generationen auf der Erde übernimmt. Gerade den Menschen in den reichen Industrieländern tut es meist nicht weh einige Euros mehr auszugeben und damit die Verantwortung für die Umwelt, das Klima und gegen soziale Ungerechtigkeiten (in den Produktionsländern) mit zu tragen. Vor allem große Konzerne wie Puma haben einen erheblichen Einfluss auf die Gesellschaft und auf die Umwelt. Es ist dementsprechend genauso ihre Aufgabe sich weiterhin und richtungsweisend, auch für andere Unternehmen als Vorbild, für die nachhaltige Verantwortung zu engagieren.

# Literaturverzeichnis

## Buch- & Artikelquellen

Ahrens, Gesa/Dressler, Matthias: Online-Meinungsführer im Modemarkt. Der Einfluss von Web 2.0 auf Kaufentscheidungen. 1. Auflage. Wiesbaden 2011.

Balderjahn, Ingo: Nachhaltiges Marketing-Management. Möglichkeiten einer umwelt- und sozialverträglichen Unternehmenspolitik. 1. Auflage. Stuttgart 2004. S.39

Buxbaum, Marie-Sophie: Mode und Ethik. Eine Studie zu den Verbindungen zeitgenössischer Mode, Ethik und Wirtschaft. 1. Auflage. Hamburg 2014.

Carnau, Peter: Nachhaltigkeitsethik. Normativer Gestaltungsansatz für eine global zukunftsfähige Entwicklung in Theorie und Praxis. 2. Auflage. München 2011. S. 14

Diekamp, Kirsten/Koch, Werner: Eco Fashion. Top-Labels entdecken die Grüne Mode. 1. Auflage. München 2010. S.149

Du, Xingqiang: „How the Market values Greenwashing“, in: Journal of Business Ethics (JOBE), 3. Jg. (2015), H. 128, S. 547

Flechter, Kate/Tham, Mathilda: Routledge Handbook of Sustainability and Fashion. 1. Auflage. Oxon, New York 2015.

Hartmann, Kathrin: Ende der Märchenstunde. Wie die Industrie die Lohas und Lifestyle-Ökos vereinnahmt. 2. Auflage. München 2009.

Hauff, Volker: Unsere gemeinsame Zukunft. Der Brundtland-Bericht der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung. 1. Auflage. Greven 1987. S. 46

Heidelbrink, Ludger/Schmidt, Imke/Ahaus, Björn: Die Verantwortung des Konsumenten. Über das Verhältnis von Markt, Moral und Konsum. 1. Auflage. Frankfurt am Main 2011.

Horx, Matthias: Das Megatrend Prinzip. Wie die Welt von Morgen entsteht. 1. Auflage. München 2014.



Horx, Matthias/Huber, Jeanette/Steinle, Andreas/Wenzel, Eike: Zukunft machen. Wie Sie von Trends zu Business-Innovationen kommen. Ein Praxis Guide. 1. Auflage. Frankfurt am Main 2007.

Johansen, Bruce E.: Eco-Hustle! Global Warming, Greenwashing, and Sustainability. 1. Auflage. Santa Barbara 2015. S.3

Jonker, Jan/Stark, Wolfgang/Tewes, Stefan: Corporate Social Responsibility und nachhaltige Entwicklung. Einführung, Strategie und Glossar. 1. Auflage. Heidelberg 2011.

Kern, Jana/Vogt, Alex: Future. Fashion. Economics. 1. Auflage. Frankfurt am Main 2016. S. 13

Klawitter, Nils: „Verschleierte Lieferanten“, in: Der Spiegel, o.Jg. (2014), H. 27, S. 65

Kleine, Alexandro: Operationalisierung einer Nachhaltigkeitsstrategie. Ökologie, Ökonomie und Soziales integrieren. 1. Auflage. Wiesbaden 2009.

Kleine, Judith: Das Ökologische Marketing. Definition und Begriffseinordnung. 1. Auflage. München 2012.

Kommission der europäischen Gemeinschaften: Grünbuch. Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen. 1. Auflage. Brüssel 2001. S. 7

Marquis, Christopher/Toffel, Michael W./Zhou, Yanhua: „Scrunity, Norms, and Selective Disclosure: A Global Study of Greenwashing“, in: Organization Science, 2. Jg. (2016), H. 27, S. 483

Mauch, Daniela/ Schmidt, Prof. Dr. Doris (Hrsg.): Zur Ausdifferenzierung der Sportmode. Eine systemtheoretische Untersuchung. Heidelberg: Pädagogische Hochschule Heidelberg, Dissertation, 2005.

Parguel, Béatrice/Benoit-Moreau, Florence/Russell, Cristel Antonia: „Can evoking Nature in Advertising mislead Consumers? The Power of ‚Executional Greenwashing‘“, in: International Journal of Advertising: The quarterly Review of Marketing Communications, 1.Jg. (2015), H. 34, S.107

Renn, Ortwin/Deuschle, Jürgen/Jäger, Alexander/Weimer-Jehle, Wolfgang: Leitbild Nachhaltigkeit. Eine normativ-funktionale Konzeption und ihre Umsetzung. 1. Auflage. Wiesbaden 2007.

---

Schöps, Bernhard: Greenwashing – Die negativen Aspekte der Nachhaltigkeitskommunikation. Salzburg: Universität Salzburg, Studienarbeit, 2009.

Staud, Toralf: Grün, grün, grün ist alles, was wir kaufen. Lügen bis das Image stimmt. 1. Auflage. Köln 2009.

Wenzel, Eike/Kirig, Anja/Rauch, Christian: Greenomics. Wie der grüne Lifestyle Märkte und Konsumenten verändert. 1. Auflage. München 2008.

## Internetquellen

Better Cotton Initiative: About BCI. o.J. URL:

<http://bettercotton.org/about-bci/>

[Stand: 05.07.2017]

Bluesign System: Bluesign System. o.J. URL:

<https://www.bluesign.com/de>

[Stand: 04.07.2017]

BMWi/BMU/BMBF: Entwicklungsstand und Perspektiven von CCS-Technologien in Deutschland. 2007. URL:

<http://www.bmub.bund.de/fileadmin/bmu->

[import/files/pdfs/allgemein/application/pdf/kabinetttbericht\\_ccs.pdf](http://www.bmub.bund.de/fileadmin/bmu-import/files/pdfs/allgemein/application/pdf/kabinetttbericht_ccs.pdf)

[Stand: 26.06.2017]

Frankfurter Rundschau: Puma setzt auf Nachhaltigkeit. 2012. URL:

<http://www.fr.de/wirtschaft/sportartikel-puma-setzt-auf-nachhaltigkeit-a-801528>

[Stand: 08.07.2017]

FSC Deutschland: Wälder für immer für alle. o.J. URL:

<http://www.fsc-deutschland.de/de-de/der-fscr>

[Stand: 04.07.2017]

Greenpeace e.V.: Klimawandel. Was ist der Treibhauseffekt? o.J. URL:

<https://www.greenpeace.de/themen/klimawandel/was-ist-der-treibhauseffekt>

[Stand: 20.06.2017]

Handelsblatt: Erste „ehrliche“ Bilanz. Wie sehr Puma die Umwelt schädigt. 2011. URL:

<http://www.handelsblatt.com/unternehmen/industrie/erste-ehrliche-bilanz-wie-sehr-puma-die-umwelt-schaedigt/4180182.html>

[Stand: 07.07.2017]

Industrie- und Handelskammer Nürnberg für Mittelfranken: Lexikon der Nachhaltigkeit. Nachhaltigkeit. Definition. o.J. URL:

[https://www.nachhaltigkeit.info/artikel/definitionen\\_1382.htm](https://www.nachhaltigkeit.info/artikel/definitionen_1382.htm)

[Stand: 12.06.2017]

Internationale Arbeitsorganisation: Internationale Arbeitsorganisation. Vertretung in Deutschland. o.J. URL:

<http://www.ilo.org/berlin/lang--es/index.htm>

[Stand: 02.07.2017]

Kering: Sustainability. Environmental P&L. o.J. URL:  
<http://www.kering.com/en/sustainability/epl>  
[Stand: 04.07.2017]

Kwasniewski, Nicolai: „Greenpeace wirft Adidas und Nike Schönfärberei vor“, in: Spiegel Online, 2013. URL:  
<http://www.spiegel.de/wirtschaft/service/greenpeace-bezeichnet-adidas-und-nike-in-ranking-als-greenwasher-a-930973.html>  
[Stand: 26.06.2017]

Leather Working Group: About us. o.J. URL:  
<https://www.leatherworkinggroup.com/who-we-are/about-us>  
[Stand: 05.07.2017]

Müllner, Judith: „Adidas, Puma und Otto an der Spitze“, in: Enorm Online, 2016. URL:  
<https://enorm-magazin.de/adidas-puma-und-otto-der-spitze>  
[Stand: 09.07.2017]

Puma: Momentum. Geschäftsbericht. 2016. URL:  
[http://about.puma.com/damfiles/default/investor-relations/financial-reports/de/2016/PUMAGB2016\\_DE.pdf0-969873f4cf29741ce73e40c8f685f7e7.pdf](http://about.puma.com/damfiles/default/investor-relations/financial-reports/de/2016/PUMAGB2016_DE.pdf0-969873f4cf29741ce73e40c8f685f7e7.pdf)  
[Stand: 05.07.2017]

Puma: Nachhaltigkeit. Stakeholder. Banzer Gespräche. o.J.a. URL:  
<http://about.puma.com/de/nachhaltigkeit/stakeholder/banzer-gespraech>  
[Stand: 03.07.2017]

Puma: Nachhaltigkeit. Strategie. o.J.b. URL:  
<http://about.puma.com/de/nachhaltigkeit/strategie>  
[Stand: 03.07.2017]

Puma: Nachhaltigkeit. Strategie. Meilensteine. o.J.c. URL:  
<http://about.puma.com/de/nachhaltigkeit/strategie/meilensteine>  
[Stand: 06.07.2017]

Puma: Nachhaltigkeit. Strategie. Nachhaltigkeitsziele. o.J.d. URL:  
<http://about.puma.com/de/nachhaltigkeit/strategie/nachhaltigkeitsziele>  
[Stand: 30.06.2017]

Puma: Nachhaltigkeit. Strategie. Nachhaltigkeitsziele. Interview mit Stefan Seidel. o.J.e. URL:

<http://about.puma.com/de/nachhaltigkeit/strategie/nachhaltigkeitsziele/Interview-Stefan-Seidel>

[Stand: 03.07.2017]

Puma: Nachhaltigkeit. Umwelt. Chemikalienmanagement. o.J.f. URL:

<http://about.puma.com/de/nachhaltigkeit/umwelt/chemikalienmanagement>

[Stand: 03.07.2017]

Puma: Nachhaltigkeit. Umwelt. Ökologische Gewinn- und Verlustrechnung. o.J.g. URL:

<http://about.puma.com/de/nachhaltigkeit/umwelt/oekologische-gewinn-und-verlustrechnung>

[Stand: 21.07.2017]

Puma: Onlineshop. o.J.h. URL:

<http://eu.puma.com/de/de/home>

[Stand: 21.07.2017]

Puma: Über Puma. Geschichte. o.J.i. URL:

<http://about.puma.com/de/this-is-puma/history>

[Stand: 27.06.2017]

Puma: Über Puma. Marken. o.J.j. URL:

<http://about.puma.com/de/this-is-puma/marken>

[Stand: 27.06.2017]

Puma: Über Puma. PUMA auf einen Blick. o.J.k. URL:

<http://about.puma.com/de/this-is-puma/puma-auf-einen-blick>

[Stand: 27.06.2017]

Puma: Über Puma. Strategie. o.J.l. URL:

<http://about.puma.com/de/this-is-puma/strategie>

[Stand: 28.06.2017]

Rank, Martin: „Ökobilanz von Puma. Der wahre Preis der Turnschuhe“, in: taz Online, 2011. URL:

<http://www.taz.de/!5120611/>

[Stand: 08.07.2017]

Right to play: Überblick. o.J. URL:

<http://www.righttoplay.de/Learn/ourstory/Pages/default.aspx>

[Stand: 03.07.2017]

Roadmap to zero: About ZDHC. o.J.a. URL

<http://www.roadmaptozero.com/about/>

[Stand: 05.07.2017]

Roadmap to zero: Manufacturing Restricted Substances List (MRSL) & Conformance Guidance. o.J.b. URL:

<http://www.roadmaptozero.com/programme/manufacturing-restricted-substances-list-mrsl-conformity-guidance/>

[Stand: 05.07.2017]

Roadmap to zero: Research. o.J.c. URL:

<http://www.roadmaptozero.com/programme/research/>

[Stand: 05.07.2017]

Seidler, Christoph: „Vattenfall gib CCS-Forschung weitgehend auf“, in: Spiegel Online, 2014. URL:

<http://www.spiegel.de/wissenschaft/technik/rueckzug-vattenfall-gibt-forschung-zu-ccs-weitgehend-auf-a-968042.html>

[Stand: 26.06.2017]

Simon, Violetta: „Puma: weg mit dem Karton. Der gebeutelte Schuh“, in: Süddeutsche Zeitung Online, 2010. URL:

<http://www.sueddeutsche.de/leben/puma-weg-mit-dem-karton-der-gebeutelte-schuh-1.4954>

[Stand: 06.07.2017]

Springer Gabler Verlag: Gabler Wirtschaftslexikon. Stichwort Nachhaltigkeit. o.J. URL:

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/55232/nachhaltigkeit-v9.html>

[Stand: 04.06.2017]

Stadt Herzogenaurach: Rathaus. Zahlen und Fakten. o.J. URL:

<https://www.herzogenaurach.de/rathaus/zahlen-und-fakten/>

[Stand: 27.06.2017]

Statista: Nachhaltigkeit. Veränderung des Konsumverhaltens. 2017. URL:

<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/74361/umfrage/nachhaltigkeitsveraenderung-des-konsumverhaltens/>

[Stand: 22.07.2017]

Stiftung 2°: Grundsatzpapier. o.J. URL:

[https://www.stiftung2grad.de/wp-content/uploads/2016/10/150212\\_2grad\\_grundsatzpapier\\_de-3.pdf](https://www.stiftung2grad.de/wp-content/uploads/2016/10/150212_2grad_grundsatzpapier_de-3.pdf)  
[Stand: 30.06.2017]

Umwelt Bundesamt: Per- und polyfluorierte Chemikalien (PFC). o.J. URL:

<http://www.umweltbundesamt.de/themen/chemikalien/chemikalien-reach/stoffgruppen/per-polyfluorierte-chemikalien-pfc#textpart-1>  
[Stand: 04.07.2017]

United Nations: Sustainable Development Goals. o.J. URL:

<https://sustainabledevelopment.un.org/post2015/transformingourworld>  
[Stand: 20.07.2017]

Utopia: Adidas, Nike und Puma auf dem Prüfstand. 2014. URL:

<https://utopia.de/0/magazin/adidas-nike-puma-auf-dem-pruefstand>  
[Stand: 09.07.2017]

Watson, Bruce: „The troubling Evolution of corporate Greenwashing“, in: The Guardian Online, 2017. URL:

<https://www.theguardian.com/sustainable-business/2016/aug/20/greenwashing-environmentalism-lies-companies>  
[Stand: 22.07.2017]

WWF: Mehr als 280 Firmen setzen sich 'Science Based Targets'. o.J. URL:

<http://www.wwf.de/zusammenarbeit-mit-unternehmen/science-based-targets/>  
[Stand: 03.07.2017]

---

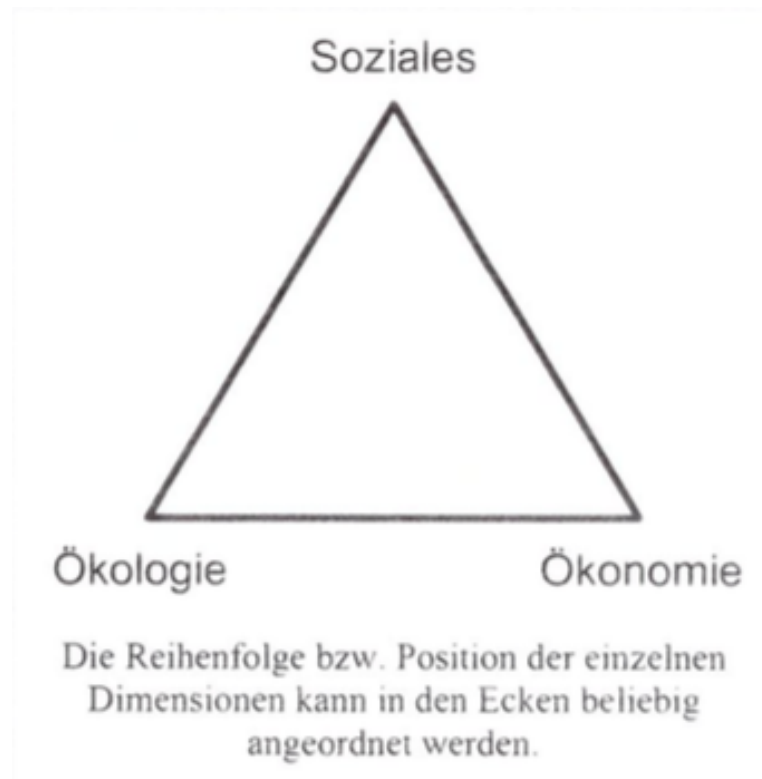
## Weitere Quellen

ARD (Hrsg.): Die Dasslers. Pioniere, Brüder und Rivalen. 2016. Film. 173 Minuten.



# Anlagen

## Nachhaltigkeitsdreieck

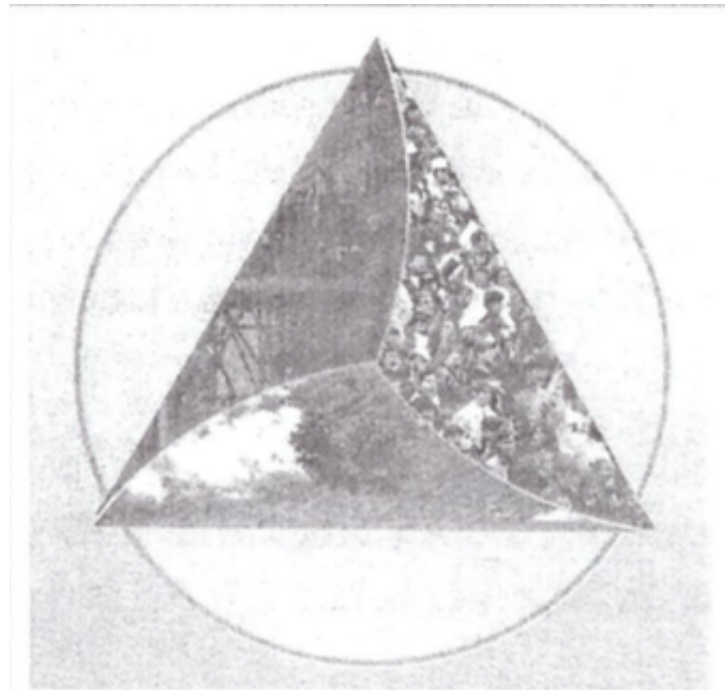


*Anl. 1: Nachhaltigkeitsdreieck*

Unverändert übernommen aus:

Kleine, Alexandro: Operationalisierung einer Nachhaltigkeitsstrategie. Ökologie, Ökonomie und Soziales integrieren. 1. Auflage. Wiesbaden 2009.

## Magisches Dreieck nachhaltiger Entwicklung der Enquête-Kommission



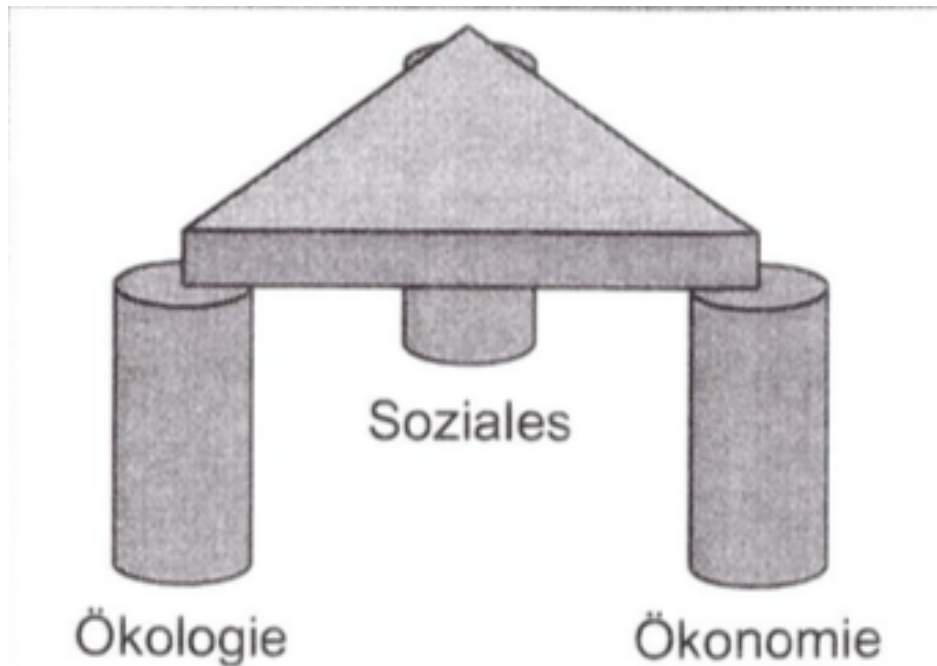
*Quelle: Enquête-Kommission 1998.*

*Anl. 2: Magisches Dreieck nachhaltiger Entwicklung der Enquête-Kommission*

Unverändert übernommen aus:

Kleine, Alexandro: Operationalisierung einer Nachhaltigkeitsstrategie. Ökologie, Ökonomie und Soziales integrieren. 1. Auflage. Wiesbaden 2009.

## Darstellung der nachhaltigen Entwicklung als haltbares Säulen-Konzept



*Anl. 3: Darstellung der nachhaltigen Entwicklung als haltbares Säulen-Konzept*

Unverändert übernommen aus:

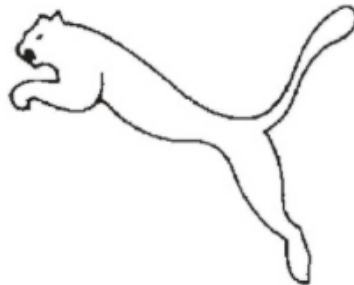
Kleine, Alexandro: Operationalisierung einer Nachhaltigkeitsstrategie. Ökologie, Ökonomie und Soziales integrieren. 1. Auflage. Wiesbaden 2009.

## Entwicklung des Logos von Puma

1957



1967



1979



*Anl. 4: Entwicklung des Logos von Puma*

Unverändert übernommen von:

Puma: Über Puma. Geschichte. o.J.i. URL:

<http://about.puma.com/de/this-is-puma/history>

[Stand: 27.06.2017]

## Pumas strategische Prioritäten



Anl. 5: Pumas strategische Prioritäten

Unverändert übernommen von:

Puma: Über Puma. Strategie. o.J.I. URL:

<http://about.puma.com/de/this-is-puma/strategie>

[Stand: 28.06.2017]

## Pumas Markenwerte



Anl. 6: Pumas Markenwerte

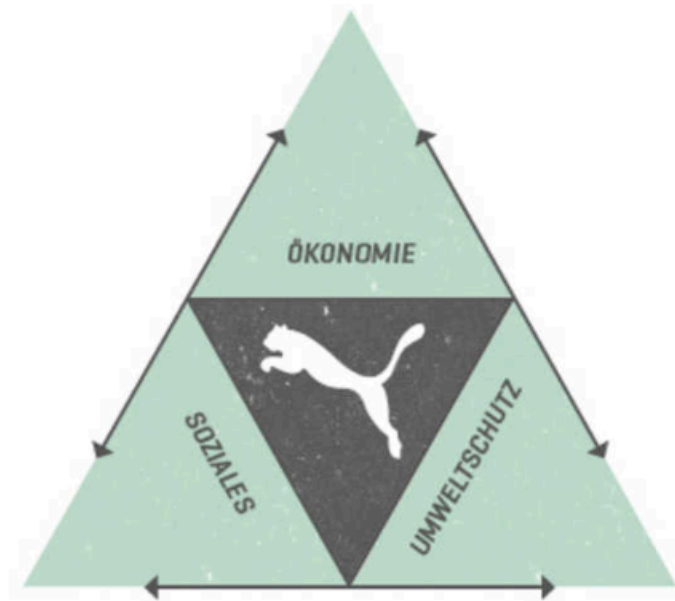
Unverändert übernommen von:

Puma: Über Puma. Strategie. o.J.I. URL:

<http://about.puma.com/de/this-is-puma/strategie>

[Stand: 28.06.2017]

## Pumas drei Dimensionen von Nachhaltigkeit



*Anl. 7: Pumas drei Dimensionen von Nachhaltigkeit*

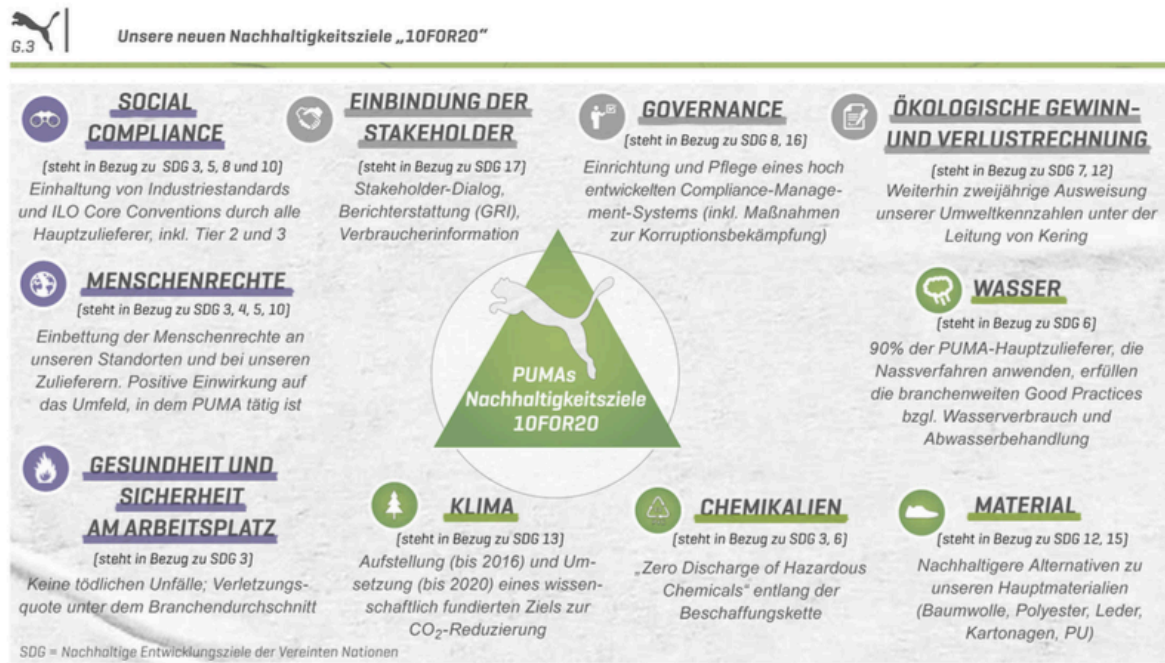
Unverändert übernommen von:

Puma: Nachhaltigkeit. Strategie. o.J.b. URL:

<http://about.puma.com/de/nachhaltigkeit/strategie>

[Stand: 03.07.2017]

## Die Puma Nachhaltigkeitsziele ,10FOR20'



Anl. 8: Die Puma Nachhaltigkeitsziele ,10FOR20'

Unverändert übernommen von:

Puma: Nachhaltigkeit. Strategie. Nachhaltigkeitsziele. o.J.d. URL:  
<http://about.puma.com/de/nachhaltigkeit/strategie/nachhaltigkeitsziele>  
 [Stand: 30.06.2017]



---

# Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

---

Hamburg, 24.07.2017

Josephin John